

أساسيات القيادة

الله
الوطن
الثورة
الوحدة

قناة الكليات العسكرية على تيليجرام t.me/YEMEN_ARMY

أساسيات القيادة

ما يحتاج كل قائد إلى معرفته

جون سي. ماكسويل



جدول المحتويات

لماذا هذا الكتاب؟ ز

الجزء ١ : تطور القائد

١. لماذا يجب أن أنمو كقائد؟ ١

٢. كيف يمكنني أن أنمو كقائد؟ ١٢

الجزء ٢ : سمات القائد

٣. كيف يمكن أن أصبح منضبطاً؟ ٢٥

٤. كيف يجب أن أرتب أولويات حياتي؟ ٣١

٥. كيف أنمي الثقة؟ ٤٧

٦. كيف يمكنني وضع رؤية بفعالية؟ ٥٣

الجزء ٣ : تأثير القائد

٧. لماذا يعد التأثير مهماً؟ ٦١

٨. كيف يعمل التأثير؟ ٧٠

٩. كيف يمكنني توسيع نطاق تأثيري؟ ٨٥

١٠. كيف أجعل قيادتي تدوم؟ ٩٩

عن المؤلف ١١٠

١

لماذا يجب أن أنمو كقائد؟

كلما كانت القيادة أفضل،
كانت الفعالية أكبر.

غالباً ما أفتتح المؤتمرات التي أتحدث فيها عن القيادة بشرح ما أسميه قانون السقف، لأنه يساعد الناس على فهم قيمة القيادة. فإذا استطعت فهم هذا القانون جيداً، فسوف ترى التأثير المذهل للقيادة على كل جانب من جوانب حياتك. وإليك القانون: القدرة على القيادة تحدد مستوى فعالية المرء. فكلما كانت قدرة أحد الأشخاص على القيادة أقل، كان سقف إمكانياته منخفضاً. وكلما كانت قدرته على القيادة أعلى، كان سقف إمكانياته مرتفعاً. وكمثال، إذا كان مستوى قيادتك هو ٨، فإن فعاليتك لا يمكن أن تزيد بأي حال على ٧. وإذا كان مستوى قيادتك هو ٤ فحسب، فإن فعاليتك لن تكون أعلى من ٣. قدرتك على القيادة -سواء كانت مرتفعة أو منخفضة- هي التي تحدد دائماً مدى فعاليتك والتأثير المحتمل لمؤسستك.

دعني أروِ لك قصة تشرح قانون السقف. في عام ١٩٣٠، انتقل أخوان شابان اسمهما ديك وموريس من نيو هامبشاير إلى كاليفورنيا بحثاً عن الحلم الأمريكي بالثراء. كانا قد تخرجا للتو

من المدرسة العليا، ولم يريا فرصاً كافية في موطنهما. لذا فقد توجها مباشرة إلى هوليوود حيث عثرا أخيراً على وظيفتين في أستوديو سينمائي.

وبعد فترة قصيرة، حثتهما روحهما المحبة للعمل المستقل واهتمامهما بمجال الترفيه على افتتاح مسرح في جليندال، وهي مدينة على بعد خمسة أميال تقريباً شمال شرق هوليوود. ولكن برغم كل الجهد الذي بذلاه، لم يتمكن الأخوان من جعل المشروع يحقق النجاح والربح، لذا فقد بحثا عن فرصة عمل أفضل.

فرصة جديدة

في عام ١٩٣٧، افتتح الأخوان مطعماً صغيراً لتقديم الطعام في السيارات في مدينة باسادينا، التي تقع شرق جليندال. فمع اعتماد الناس في جنوب كاليفورنيا أكثر على سياراتهم في الثلاثينيات، انتشرت المطاعم التي تقدم الطعام في السيارات في كل مكان. كان الزبائن يقودون سياراتهم إلى ساحة لإيقاف السيارات بجوار مطعم صغير، ويطلبون طعامهم من نادل المطعم، ويحصلون على الطعام على أطباق تأتيهم وهم جلوس في سياراتهم. كان الطعام يتم تقديمه في أطباق صيني، وأوانٍ زجاجية وأدوات معدنية.

حقق مطعم ديك وموريس الصغير نجاحاً هائلاً، وفي عام ١٩٤٠، قررا نقل مشروعهما إلى سان بيرناردينو، وهي مدينة مزدهرة معظم سكانها من الطبقة العاملة تقع على بعد خمسين ميلاً شرق لوس أنجلوس. قام الأخوان ببناء مطعم أكبر وتوسيع

قائمة الطعام من الهوت دوج، والبطاطس المقلية، والمخفوقات، لتضم أيضاً اللحم البقري المشوي، وساندوتشات الهامبرجر، وغير ذلك من الأطعمة. حقق المشروع نجاحاً هائلاً. وبلغت المبيعات السنوية ٢٠٠٠٠٠ دولار، ووجد الأخوان نفسيهما يحققان أرباحاً صافية تبلغ ٥٠٠٠٠ دولار كل عام؛ وهو مبلغ وضعهما بين نخبة الأثرياء في المدينة.

وفي عام ١٩٤٨، أدركا بغريزتهما أن الوقت قد تغير، وقاما بإجراء تعديلات على مشروع المطعم. قاما باستبعاد النُدل وأصبح الزبائن يطلبون الطلبات بأنفسهم. وقاما بتقليص قائمة الطعام، وركزا على بيع ساندوتشات الهامبرجر. وتخلصا من الأطباق، والأواني الزجاجية، وأدوات المائدة المعدنية، وتحولا إلى استخدام المنتجات الورقية بدلاً منها. كما قاما بتقليل النفقات وتخفيض الأسعار. وقاما بوضع نظام أسمياه "نظام الخدمة السريعة" Speedy Service System. أصبح مطبخ المطعم أشبه بخط تجميع يركز فيه كل موظف على تقديم الخدمة بسرعة. كان هدف الأخوين هو تقديم الطلب لكل عميل في ثلاثين ثانية أو أقل. ونجحا في ذلك. وبحلول منتصف الخمسينيات، وصلت الإيرادات السنوية إلى ٣٥٠٠٠٠ دولار، وحينها، حقق ديك وموريس أرباحاً صافية بلغت ١٠٠٠٠٠ دولار سنوياً.

من كان هذان الأخوان؟ على واجهة مطعمهما الصغير، كانت هناك لافتة نيون مكتوب عليها ببساطة "هامبرجر ماكدونالدز". لقد حقق ديك وموريس ماكدونالد نجاحاً باهراً، وأصبح الباقي

-كما يقولون- شيئاً من التاريخ، أليس كذلك؟ نعم، هو كذلك. فالأخوان ماكدونالد لم يتجاوزا أبداً هذا المستوى لأن قدرتهما الضعيفة على القيادة وضعت سقفاً لقدرتهما على النجاح.

القصة وراء القصة

صحيح أن الأخوين ماكدونالد حققا الأمان المالي. لقد كان مطعمهما واحداً من أكثر المطاعم ربحاً في أمريكا، وكانت عبقريتهما تكمن في خدمة العملاء وتنظيم مطبخ المطعم، مما أدى إلى إنشاء نظام جديد لتقديم خدمة الطعام والشراب. وفي الواقع، لقد ذاع خبر موهبتهما على نطاق واسع جداً في دوائر خدمة تقديم الطعام، لدرجة أن كثيرين من جميع أنحاء أمريكا كانوا يرغبون في التعرف أكثر على طرقهما. وفي مرحلة معينة، أصبحا يتلقيان ما يصل إلى ثلاثمائة مكالمة هاتفية وخطاب كل شهر. وهذا قادهما إلى فكرة تسويق اسم "ماكدونالدز".

لقد كانت فكرة منح الامتيازات لفتح فروع للمطاعم بنفس الاسم موجودة منذ عدة عقود. وبالنسبة للأخوين ماكدونالد، بدت تلك طريقة لكسب المال بدون الحاجة إلى فتح مطعم آخر بنفسيهما. وفي عام ١٩٥٢، جربا تنفيذ الفكرة، ولكن جهودهما باءت بفشل ذريع. وكان السبب بسيطاً: لقد كانا يفتقران لمهارات القيادة اللازمة لإنجاح الفكرة.

كان ديك وموريس ناجحين كمالكين لمطعم واحد. لقد كانا يدركان كيف يديران المشروع، ويزيدان كفاءة نظام العمل،

ويقللان التكاليف، ويزيدان الأرباح. كانا مديرين بارعين. ولكنهما لم يكونا قائدين. لقد وضعت أنماط تفكيرهما سقفاً لما يستطيعان فعله وتحقيقه. وعند قمة نجاحهما، وجد ديك وموريس نفسيهما يصطدمان بقوة بقانون السقف.

الأخوان يشاركان قائداً

في عام ١٩٥٤، تعرف الأخوان على رجل يدعى راي كروك، وكان هذا الرجل قائداً. كان كروك يدير شركة صغيرة قام بتأسيسها، وكانت تبيع ماكينات صنع المخفوقات. كان الأخوان ماكدونالد أحد أفضل عملائه، وبمجرد أن زار مطعمهما، كانت لديه رؤية لما يمكن أن يحققه هذا المطعم. وبعين الخيال، كان يرى هذا المطعم يتوسع بطول البلاد وعرضها في مئات الأسواق. وسرعان ما أبرم اتفاقاً مع ديك وموريس، وفي عام ١٩٥٥، قام ببناء مؤسسة ماكدونالدز سيستمز إنك (التي أصبحت تعرف فيما بعد باسم ماكدونالدز كوربوريشن).

على الفور، اشترى كروك حقوق امتياز بحيث يتمكن من استخدامها كنموذج لبيع حقوق امتياز أخرى. وبعد ذلك، بدأ في تجميع فريق وبناء مؤسسة لجعل ماكدونالدز كياناً قائماً في جميع أنحاء البلاد.

في السنوات الأولى، ضحى كروك بالكثير. وبالرغم من أنه كان في منتصف الخمسينيات من عمره، فإنه كان يعمل ساعات طويلة تماماً كما كان، عندما بدأ في مجال الأعمال لأول مرة منذ

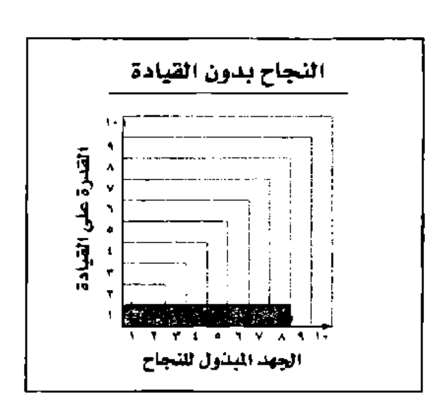
ثلاثين عاماً مضت. قام بالاستغناء عن العديد من مظاهر الترف في منزله، بما في ذلك عضويته في النادي الريفي. وخلال سنواته الثمانية الأولى في مؤسسة ماكدونالدز، لم يتقاضَ راتباً. وليس هذا فحسب، وإنما قام شخصياً باقتراض مبلغ من المال من البنك على حساب وثيقة التأمين على حياته لكي يتمكن من دفع رواتب بعض القادة الرئيسيين الذين كان يريد ضمهم للفريق. وقد آتت تضحياته وقيادته ثمارها أخيراً. ففي عام ١٩٦١، اشترى كروك الحقوق الحصرية لماكدونالدز من الأخوين مقابل مبلغ ٢,٧ مليون دولار، ومضى في طريقه نحو تحويل المؤسسة إلى مؤسسة أمريكية وكيان عالمي هائل الضخامة. كان من الواضح أن "السقف" في حياة راي كروك وقدرته على القيادة أعلى بكثير من سقف سلفيه.

في السنوات التي حاول فيها ديك وموريس ماكدونالد بيع حقوق امتياز نظام تقديم الطعام الذي قاما بإنشائه، لم يتمكنا من بيع الاسم سوى لخمسة عشر مشترياً، عشرة منهم فقط هم الذين افتتحوا فروعاً بالفعل. وعلى النقيض، كان سقف القيادة في حياة راي كروك يكاد يبلغ عنان السماء. فبين عام ١٩٥٥ وعام ١٩٥٩، نجح كروك في افتتاح ١٠٠ مطعم. وبعد أربع سنوات من هذا، كان هناك ٥٠٠ من مطاعم ماكدونالدز. واليوم، تملك الشركة أكثر من ٢١٠٠٠ مطعم فيما لا يقل عن ١٠٠ دولة من دول العالم . كانت القدرة على القيادة –أو بالأحرى الافتقار للقدرة على القيادة– هي السقف لفعالية الأخوين ماكدونالد.

النجاح بدون قيادة

إنني أعتقد أن النجاح في مقدور كل إنسان. ولكنني أعتقد أيضاً أن النجاح الشخصي بدون قدرة على القيادة يحقق فعالية محدودة فحسب. بدون القدرة على القيادة، يصبح تأثير المرء مجرد جزء يسير مما يمكن أن يكون عليه إذا كانت هناك قيادة جيدة. فكلما أردت أن ترتقي أكثر، زادت حاجتك للقيادة أكثر. وكلما زاد الأثر الذي ترغب في صنعه، كنت بحاجة لقدرة أكبر على التأثير. وأي شيء يمكن أن تحققه سيكون محدداً بقدرتك على قيادة الآخرين.

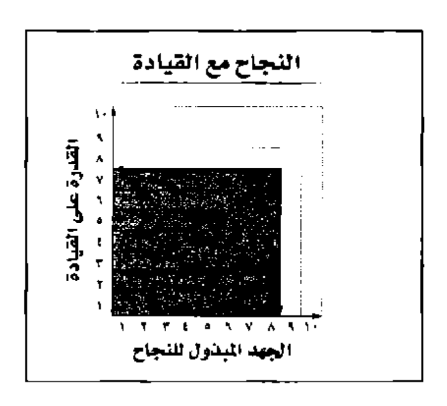
دعني أرسم لك صورة لما أقصده. لنفترض أن درجتك هي ٨ (على مقياس من ١ إلى ١٠) فيما يتعلق بالنجاح. تلك درجة جيدة جداً. وأعتقد أنه سيكون من المنصف أن نقول إن الأخوين ماكدونالد كانا على هذه الدرجة من النجاح. ولكن دعنا نفترض أيضاً أن درجة قدرتك على القيادة هي ١ فقط. سيبدو مستوى فعاليتك كما يلي:



ولكي تزيد مستوى فعاليتك، لديك خياران. يمكنك أن تعمل باجتهاد شديد لزيادة مستوى النجاح والتميز؛ أن تعمل حتى تصل لدرجة ١٠. ومن المحتمل أن تتمكن من الوصول لهذا المستوى، على الرغم من أن قانون تناقص العوائد يقول إن نجاحك سيزيد ليصل إلى نقطة معينة، وبعدها يعجز عن الزيادة بشكل متناسب مع مقدار الجهد الذي تبذله. وبعبارة أخرى، فإن الجهد المطلوب للوصول إلى هاتين الدرجتين الأخيرتين قد يتطلب جهداً أكبر من الذي يتطلبه الوصول للدرجات الثمانية الأولى. ولو أنك قتلت نفسك حقاً في بذل الجهد، فإنك قد تزيد نجاحك تلك الـ ٢٥ بالمائة.

ولكن لديك خيار آخر. دعنا نفترض أنك بدلاً من ذلك عملت باجتهاد لزيادة مستوى قيادتك. ومع مرور الوقت، فإنك تطور نفسك كقائد، وفي النهاية، ستصبح قدرتك القيادية عند درجة ٦. بصرياً، سوف تبدو النتائج كما يظهر في الشكل الموجود في الصفحة التالية.

عن طريق زيادة قدرتك على القيادة -بدون زيادة الجهد المبذول للنجاح على الإطلاق- يمكنك زيادة فعاليتك الأصلية بنسبة ٥٠٠ بالمائة! ولو أنك تمكنت من زيادة قدرتك القيادية إلى درجة ٨، بحيث تكون على مستوى الجهد الذي تبذله من أجل النجاح، فإنك ستزيد فعاليتك بنسبة ٧٠٠ بالمائة! إن للقيادة أثراً متضاعفاً. لقد رأيت أثرها مراراً وتكراراً في جميع أنواع الأعمال والمؤسسات غير الربحية. وهذا هو السبب الذي جعلني أقوم بتعليم القيادة على مدار أكثر من خمسة وعشرين عاماً.



لكي تغير اتجاه المؤسسة، غير القائد

القدرة على القيادة هي دائماً سقف الفعالية الشخصية والمؤسسية. فإذا كانت قدرة الشخص على القيادة قوية، فإن سقف المؤسسة يكون مرتفعاً. ولكن إذا كانت قدرته ضعيفة، فإن المؤسسة تكون مقيدة ومحدودة. ولهذا السبب تبحث الشركات في الأوقات الصعبة عن قيادة جديدة. وعندما تمر البلاد بأوقات عصيبة، تنتخب رئيساً جديداً. وعندما تتعثر مؤسسة خيرية، تبحث عن قائد جديد. وعندما يستمر فريق رياضي في الخسارة، يبحث عن مدرب جديد. وعندما تخسر إحدى الشركات مالها، فإنها تعين رئيساً تنفيذياً جديداً.

منذ بضع سنوات مضت، قابلت دون ستيفنسون، رئيس شركة Global Hospitality Resources, Inc. في سان دييجو، كاليفورنيا، وهي شركة ضيافة استشارية دولية. على الغداء، سألته عن شركته. الشركة اليوم تقدم الاستشارات في الأساس، ولكن في الوقت الذي سألته فيه، كانت الشركة تتولى إدارة الفنادق والمنتجعات التي لا تؤدي أداءً مالياً جيداً. كانت الشركة تشرف على العديد من المنشآت الرائعة، مثل لاكوستا في جنوب كاليفورنيا.

لكي تصل إلى أعلى مستويات الفعالية، عليك أن ترفع سقف قدرتك القيادية.

قال "دون" إنه عندما تتولى شركته السيطرة على مؤسسة ما، فإنهم يبدءون دائماً بعمل شيئين. أولاً، يدربون جميع العاملين بالمكان لتحسين مستواهم في خدمة العملاء، وثانياً، يقومون بطرد القائد. وعندما أخبرني بهذا، انتابتني الدهشة.

سألته: "هل تطردونه دائماً؟ أعني في كل مرة بدون استثناء؟".

قال: "هذا صحيح. كل مرة".

سألته: "ألا تتحدثون مع الشخص أولاً لكي تتعرفوا عليه وتعرفوا ما إذا كان قائداً جيداً أم لا؟".

أجاب: "كلا. لو أنه كان قائداً جيداً، لما كانت شركته تعاني الفوضى التي تعاني منها".

حينها قلت لنفسي: هذا صحيح بالتأكيد. إنه قانون السقف. لكي تصل إلى أعلى مستويات الفعالية، عليك أن ترفع السقف؛ بطريقة ما أو بأخرى.

والخبر الجيد هو أن التخلص من القائد ليس هو الطريقة الوحيدة. وتماماً كما أعلم الناس في ندواتي ومؤتمراتي أن هناك سقفاً، فإنني أعلمهم أيضاً أنه من الممكن رفع هذا السقف.

٢

كيف يمكنني أن أنمو كقائد؟

القيادة تتطور يومياً،
وليس في يوم واحد.

كون المرء قائداً أمر يشبه كثيراً الاستثمار بنجاح في سوق المال. إذا كان أملك هو أن تكسب ثروة في يوم واحد، فإنك لن تنجح. إن الأمر الأكثر أهمية هو ما تفعله يوماً وراء يوم على المدى البعيد. يؤكد صديقي تاج شورت قائلاً: "سر نجاحنا يكمن في جدول الأعمال اليومي". إذا كنت تستثمر باستمرار في تطوير قدرتك على القيادة، وترك "أصولك" تتراكم وتتضاعف، فإن النتيجة الحتمية هي النمو مع مرور الوقت.

عندما أقوم بتعليم القيادة في المؤتمرات، دائماً ما يسألني الناس عما إذا كان القادة يولدون. ودائماً ما أجيب عن هذا السؤال بقولي: "نعم، بالطبع إنهم يولدون... إنني لم أقابل حتى الآن قائداً جاء إلى العالم بطريقة أخرى!". ونضحك جميعاً، ثم أجيب عن السؤال الحقيقي، وهو السؤال عما إذا كانت القيادة شيئاً يولد به المرء ويمتلكه منذ البداية أم لا يولد به ولا يمتلكه.

وعلى الرغم من أنه صحيح أن بعض الناس يولدون بقدرات طبيعية أعظم من غيرهم، فإن القدرة على القيادة هي في حقيقة

الأمر مجموعة من المهارات المكتسبة، التي يمكن تعلمها وتحسينها جميعاً تقريباً. ولكن تلك العملية لا تتم بين عشية وضحاها. إن القيادة أمر معقد. إن لها العديد من الأوجه والمظاهر: الاحترام، الخبرة، القوة العاطفية، مهارات التعامل مع الناس، الانضباط، الرؤية، القوة الدافعة، التوقيت؛ والقائمة تطول. وكما ترى، فإن العديد من العوامل التي تلعب دوراً في مسألة القيادة غير ملموسة. ولهذا السبب يحتاج القادة للكثير من الوقت والجهد لكي يكونوا فعالين. ولهذا السبب شعرت أنه فقط بعد بلوغ سن الخمسين، بدأت أفهم حقاً الجوانب العديدة للقيادة بوضوح.

المراحل الأربع لنمو القيادة

سواء كنت تمتلك قدرة طبيعية عظيمة على القيادة أم لا، فإن تطورك ونموك سيحدثان على الأرجح وفقاً للمراحل الأربع التالية:

المرحلة ١ : لا تعرف ما الذي لا تعرفه

معظم الناس يعجزون عن إدراك قيمة القيادة. إنهم يعتقدون أن القيادة مسألة تخص بعض الناس فحسب؛ تخص أولئك الأشخاص في أعلى السلم الوظيفي بالشركات. وهؤلاء ليست لديهم فكرة عن الفرص التي يفوتونها بعدم تعلمهم كيفية القيادة. لقد فهمت تلك النقطة عندما أخبرني رئيس إحدى الكليات بأن مجموعة صغيرة للغاية من الطلاب هم الذين

سجلوا أسماءهم لحضور مقرر تعليمي في القيادة تدرسه كليته. لماذا؟ لأن قليلين فقط هم الذين كانوا يعتقدون أنهم قادة. ولو أنهم فهموا أن القيادة هي التأثير، وأنه خلال كل يوم من أيام حياتهم، يحاول معظم الأفراد عادة التأثير في أربعة أشخاص آخرين على الأقل، لكانت رغبتهم في تعلم المزيد عن الموضوع قد تأججت. إنه لأمر مؤسف لأنه طالما كان الإنسان لا يعرف ما الذي لا يعرفه، فإنه لا ينمو أبداً.

المرحلة ٢ : تعرف ما الذي لا تعرفه

عادة، في مرحلة معينة من حياتنا، نجد أنفسنا في موقع قيادي، وحينها ننظر وراءنا لنكتشف أنه ليس هناك من يتبعنا. وفي تلك اللحظة، ندرك أننا بحاجة لتعلم كيفية القيادة. وبالطبع، تلك هي اللحظة التي يمكن أن تبدأ فيها العملية بأسرها. علق رئيس الوزراء الإنجليزي بنيامين دزرائيلي ذات مرة قائلاً: "أن تدرك أنك تجهل الحقائق هي خطوة كبيرة نحو المعرفة".

القادة الناجحون متعلمون. والتعلم عملية مستمرة. إنها نتيجة للانضباط الذاتي والمثابرة.

هذا هو ما حدث معي عندما توليت أول منصب قيادي لي عام ١٩٦٩. لقد كنت قائد الفرق الرياضية التي كنت ألعب فيها طوال حياتي، وكنت رئيس حكومة الطلاب في الجامعة، لذا فقد كنت أظن أنني قائد بالفعل. ولكن عندما حاولت قيادة الناس

في عالم الواقع، اكتشفت الحقيقة المروعة. إن كون المرء في موقع الرئاسة والمسئولية لا يعني كونه قائداً. وهذا دفعني للبدء في جمع الموارد والتعلم. وخطرت لي أيضاً فكرة أخرى: لقد كتبت لأفضل عشرة قادة في مجال عملي، وعرضت على كل منهم مائة دولار مقابل نصف ساعة من وقتهم أطرح عليهم فيها بعض الأسئلة (كان هذا مبلغاً طائلاً بالنسبة لي في عام ١٩٦٩). وعلى مدار السنوات العديدة التالية، قمت أنا ومارجريت بتخطيط كل إجازة نقضيها في الأماكن التي يوجد بها هؤلاء القادة. كنا، إذا قبل قائد رائع في كليفلاند عرضي، نخطط لقضاء الإجازة التالية في كليفلاند حتى أتمكن من مقابلته. وقد آتت الفكرة ثمارها بحق. لقد قدم لي هؤلاء القادة أفكاراً ورؤى ما كنت لأتمكن أبداً من تعلمها بطريقة أخرى.

المرحلة ٣: تعرف وتنمو، ويبدأ هذا في الظهور بوضوح

عندما تدرك افتقارك للمهارة وتبدأ النظام اليومي للنمو الشخصي في القيادة، تبدأ أشياء مثيرة في الحدوث.

منذ فترة مضت، كنت أعلم القيادة لمجموعة من الناس في دينفر، ووسط الحشود، رأيت شاباً يقظاً بحق في التاسعة عشر من عمره يدعى بريان. وعلى مدار بضعة أيام، راقبته بينما كان يدون الملاحظات بحماس. تحدثت معه بضع مرات في فترات الراحة. وعندما وصلت إلى الجزء الذي أؤكد فيه على أن القيادة عبارة عن عملية مستمرة، طلبت من بريان أن يقف حتى أتمكن

من التحدث معه بحيث يستمع جميع الحضور للمحادثة. قلت له: "بريان، لقد كنت أراقبك منذ بعض الوقت، وقد أعجبني كثيراً نهمك للتعلم والفهم والنمو. وأريد أن أخبرك بسر من شأنه أن يغير حياتك". بدا الانتباه واضحاً على جميع من كانوا في القاعة.

قلت: "أعتقد أنك يمكن أن تصبح قائداً عظيماً في غضون عشرين عاماً. وأود أن أحثك على أن تجعل نفسك متعلماً للقيادة مدى الحياة. اقرأ الكتب، واستمع للأشرطة بانتظام، واستمر في حضور الندوات والمؤتمرات. وفي أي وقت تعثر فيه على حقيقة ذهبية أو مقولة رائعة، احتفظ بها للمستقبل".

ثم أردفت: "لن يكون الأمر سهلاً، ولكن في غضون خمس سنوات، سوف تحقق تقدماً كبيراً بينما يزيد تأثيرك. وفي غضون عشر سنوات، سوف تطور مقدرة تجعل قيادتك شديدة الفعالية والنجاح. وفي غضون عشرين سنة، وعندما تكون في التاسعة والثلاثين من عمرك فحسب، إذا واصلت التعلم والنمو، فسيطلب الآخرون على الأرجح منك أن تعلمهم القيادة. وسوف يندهش البعض. سوف ينظرون لبعضهم البعض ويقولون: "كيف أصبح بهذا الذكاء فجأة؟".

وختمت حديثي قائلاً: "بريان، يمكنك أن تصبح قائداً عظيماً، ولكن هذا لن يحدث في يوم واحد. ابدأ في دفع الثمن الآن".

وما ينطبق على بريان ينطبق عليك أيضاً. ابدأ في تطوير قدرتك على القيادة اليوم، وفي أحد الأيام، سوف تنعم بآثار قانون العملية.

المرحلة ٤ : تنطلق ببساطة بسبب ما تعرفه

عندما تكون في المرحلة ٣، يمكنك أن تكون شديد الفعالية والنجاح كقائد، ولكن ينبغي عليك التفكير في كل خطوة تقوم بها. ولكن عندما تصل إلى المرحلة ٤، ستصبح قدرتك على القيادة شبه تلقائية. وحينها سيكون العائد مبهراً. ولكن الطريقة الوحيدة للوصول إلى هذه المرحلة هي أن تتبع قانون العملية وتدفع الثمن.

لكي تقود غداً، تعلم اليوم

القيادة تتطور يومياً، وليس في يوم واحد؛ هذا هو الواقع، القيادة تتطور يومياً، وليس في يوم واحد؛ تلك هي الحقيقة. والخبر الطيب هو أن قدرتك القيادية ليست ثابتة. فأياً كانت النقطة التي ستبدأ منها، فإن بمقدورك التحسن. هذا ينطبق حتى على الأشخاص الذين وصلوا إلى منصة قيادة العالم. ففي حين أن معظم رؤساء الولايات المتحدة يصلون إلى ذروة أدائهم أثناء وجودهم في منصب الرئاسة، فإن آخرين يستمرون في النمو والتطور، مثل الرئيس الأسبق جيمي كارتر. لقد شكك بعض الناس في قدرته على القيادة عندما كان في البيت الأبيض. ولكن في السنوات الأخيرة، ارتفع مستوى تأثير كارتر بشكل مستمر. لقد أدى إخلاصه ونزاهته في خدمة الناس من خلال مؤسسة هابيتات فور هيومانيتي Habitat for Humanity وغيرها من المؤسسات التي نما تأثيره بشدة من خلالها. والناس الآن معجبون حقاً بحياته.

شق الطريق لأعلى

هناك عبارة مأثورة قديمة تقول: الأبطال لا يصبحون أبطالاً في الحلبة؛ إنهم يحققون الشهرة هناك فحسب. هذا صحيح. وإذا كنت ترغب في أن ترى أين يتطور شخص ما ليصبح بطلاً، فانظر في نظامه اليومي. يقول جو فريزر، بطل العالم السابق في ملاكمة الوزن الثقيل: "يمكنك أن تضع خطة للمباراة أو خطة للحياة. ولكن عندما تبدأ المباراة، لن تتبقى لك إلا القدرة على الاستجابة السريعة. وهنا يظهر ما قمت به من تدريب. فإذا كنت قد غششت في التدريب، فستجد نفسك مهزوماً مطروحاً أرضاً" . رياضة الملاكمة تمثل تشبيهاً جيداً بتطور القيادة لأنها تعتمد تماماً على الاستعداد اليومي. وحتى الشخص صاحب الموهبة الطبيعية لابد أن يستعد ويتمرن لكي يحقق النجاح.

كان أحد أعظم القادة الأمريكيين مشجعاً لرياضة الملاكمة: إنه الرئيس ثيودور روزفلت. وفي الواقع، فإن أحد أكثر أقواله شهرة يستخدم تشبيهاً من حلبة القتال:

> ليس الشخص المنتقد هو الذي يستحق الفضل والثناء، ليس الرجل الذي يوضح كيف تعثر الشخص القوي، أو يوضح كيف كان لصاحب العمل أن يحسن عمله أكثر. إنما يرجع الفضل للإنسان الذي يقف في ميدان المعركة؛ الذي يكسو وجهه التراب والعرق والدم؛ الذي يناضل ببسالة؛ الذي يخطئ ويخفق مراراً وتكراراً؛ الذي يعرف الحماس العظيم، والإخلاص النقي، الذي يهب نفسه لقضية نبيلة؛ الذي -في أفضل

الأحوال- يعرف في نهاية الأمر بهجة الإنجاز الهائل؛ والذي -في أسوأ الأحوال- إذا أخفق، يخفق وهو يحاول بلا يأس أو خوف، حتى لا يكون موضعه أبداً مع أصحاب الأرواح الخائفة الواهنة الذين لا يعرفون النصر ولا الهزيمة.

لم يكن روزفلت -الذي كان هو نفسه ملاكماً- قائداً فعالاً فحسب، ولكنه كان واحداً من أكثر الرؤساء الأمريكيين توهجاً وقوة على الإطلاق.

رجل أفعال

كان تي آر (لقب روزفلت) يشتهر بممارسة الملاكمة والجودو، وامتطاء الخيول العنيدة، والنزهات الطويلة المجهدة. كان أحد السفراء الفرنسيين الذين عرفوا روزفلت معتاداً على أن يروي قصة مصاحبته للرئيس في نزهة طويلة عبر الغابات. عندما وصل الرجلان إلى ضفاف جدول مائي كان أعمق من أن يتمكنا من عبوره سيراً على الأقدام، نزع تي آر ملابسه وتوقع من ضيفه صاحب المقام الرفيع أن يفعل المثل حتى يتمكنا من السباحة إلى الضفة الأخرى. لم يكن هناك شيء يقف عقبة أمام روزفلت.

كان حماسه وقوته يبدوان بلا حدود. فعندما كان مرشحاً لمنصب نائب الرئيس عام ١٩٠٠، ألقى ٦٧٣ خطاباً، وارتحل ٢٠٠٠٠ ميل أثناء حملة الرئيس ماكينلي. وبعد سنوات من تولي روزفلت الرئاسة، وأثناء تحضيره لإلقاء خطاب في ميلووكي، أطلق قاتل مأجور النار عليه. وعلى الرغم من ضلعه المكسور

والرصاصة التي تستقر في صدره، أصر روزفلت على إلقاء خطابه الذي استمر لمدة ساعة كاملة قبل أن يسمح لنفسه بالذهاب إلى المستشفى.

بدأ روزفلت ضعيفاً

من بين جميع القادة الأمريكيين، كان روزفلت واحداً من أكثرهم قوة؛ جسدياً وذهنياً. ولكنه لم يكن كذلك منذ البداية. لقد ولد الرئيس الأمريكي راعي البقر في مانهاتن لأسرة ثرية شهيرة. وعندما كان طفلاً، كان ضعيفاً ومريضاً بشدة. كان مصاباً بداء الربو الموهن، وكان بصره ضعيفاً للغاية، وكان نحيلاً بشكل مزعج. لم يكن والداه واثقين بأنه سيعيش طويلاً.

عندما كان في سن اثنتي عشرة سنة، قال له والده: "إنك تمتلك عقلاً ذكياً، ولكنك لا تمتلك جسداً قوياً، وبدون مساعدة الجسم، لا يستطيع العقل الوصول لما يمكنه الوصول إليه. عليك أن تبني جسدك". وهذا ما فعله روزفلت الصغير. بدأ تي. آر. يقضي بعض الوقت كل يوم في بناء جسده وعقله معاً، وظل يفعل هذا طوال ما بقي من حياته كلها. كان يمارس التدريب بالأثقال، والسير على الأقدام لمسافات طويلة، والتزلج على الجليد، والصيد، والتجديف، وركوب الخيل، والملاكمة، وغير ذلك. وعندما جاء وقت تخرجه في جامعة هارفارد، كان مستعداً لدخول عالم السياسة.

لا نجاح بين عشية وضحاها

لم يصبح روزفلت قائداً عظيماً بين عشية وضحاها أيضاً. لقد كان طريقه إلى الرئاسة طريقاً من النمو البطيء المستمر. وبينما كان يخدم في العديد من المواقع المختلفة، بدءاً من رئيس شرطة نيويورك سيتي وحتى رئيس الولايات المتحدة، ظل يتعلم وينمو. لقد حسّن من نفسه، ومع مرور الوقت أصبح قائداً بارعاً.

إن قائمة إنجازات روزفلت مثيرة للإعجاب بحق. ففي ظل قيادته، أصبحت الولايات المتحدة قوة عالمية. لقد ساعد أمريكا على بناء أسطول بحري من الدرجة الأولى. وأشرف على بناء قناة بنما. وقد شارك في مفاوضات السلام بين روسيا واليابان، وفاز بجائزة نوبل للسلام بسبب ذلك. وعندما شكك الناس في قدرة روزفلت على القيادة -منذ أصبح رئيساً لأول مرة بعد اغتيال ماكينلي- خاض حملة الرئاسة بعد ذلك وتمت إعادة انتخابه بأكبر نسبة أغلبية حصل عليها أي رئيس حتى عهده.

وحيث إنه دائماً رجل أفعال، فعندما أنهى روزفلت فترة رئاسته الثانية عام ١٩٠٩، سافر على الفور إلى أفريقيا حيث كان قائداً لبعثة علمية كان يرعاها معهد سميثونيان Smithsonian Institution.

وفي ٦ يناير ١٩١٩، وفي منزله في نيويورك، مات ثيودور روزفلت أثناء نومه. حينها قال نائب الرئيس مارشال: "كان من المحتم أن يأتيه الموت وهو نائم، لأنه لو كان مستيقظاً لصارعه طويلاً".

وعندما حملوه عن سريره، وجدوا كتاباً تحت وسادته. لقد ظل روزفلت يكافح من أجل التعلم وتحسين نفسه حتى الرمق الأخير. كان لا يزال يطبق قانون العملية.

إذا كنت تريد أن تكون قائداً، فإن الخبر الطيب هو أنك تستطيع ذلك. كل إنسان يمتلك القدرة على ذلك، ولكن هذا لا يتم بين عشية وضحاها. إنه يتطلب إصراراً ومثابرة. ولا يمكنك مطلقاً تجاهل القانون القائل إن القيادة عملية. القيادة لا تتطور في يوم واحد. إنها تستغرق عمراً كاملاً.

٣

كيف يمكن أن أصبح منضبطاً؟

أول شخص تقوده هو نفسك.

الطريق إلى القمة طريق صعب. فقليل من الناس هم الذين يصلون إلى موضع يعتبرون عنده من أفضل الأشخاص في مجال عملهم. وأقل منهم أولئك الذين يعتبرون الأفضل؛ على الإطلاق. إلا أن هذا بالضبط هو ما حققه جيري رايس. إنه يعتبر أفضل إنسان لعب في مركز المتلقي في كرة القدم الأمريكية. وهو يمتلك الأرقام التي تثبت ذلك بما لا يدع مجالاً للشك.

أولئك الذين عرفوه جيداً قالوا إنه موهوب. من الناحية البدنية، كانت قدراته الفطرية مذهلة، إلا أنها لم تكن وحدها التي صنعت منه لاعباً رائعاً. فلقد كان الأساس الحقيقي لنجاحه هو انضباطه الذاتي. لقد كان يعمل ويستعد كل يوم، على عكس أي لاعب كرة قدم محترف آخر.

خلال أحد التمرينات في المدرسة العليا، قام تشارلز ديفيز، مدرب رايس، بجعل لاعبيه يركضون عشرين مرة صعوداً وهبوطاً فوق تل طوله أربعون ياردة. في ذلك اليوم شديد الحرارة والرطوبة على ضفاف المسيسبي، شعر رايس بالرغبة في الاستسلام والتوقف عن التمرين بعد إحدى عشرة دورة. وبينما كان يتسلل نحو غرفة خلع الملابس، أدرك ما كان يفعله. وحينها، قال لنفسه: "لا تستسلم،

لأنك بمجرد أن تعتاد على الاستسلام، ستشعر أنه لا بأس بهذا". ومن ثم، عاد وأكمل دورات الركض، ولم يستسلم أبداً بعدها.

وكلاعب محترف، اشتهر رايس بقدرته على الركض فوق تل آخر؛ وهو واد وعر مرتفع يمتد لمسافة ٢,٥ ميل في سان كارلوس، كاليفورنيا، جعله رايس جزءاً معتاداً من نظامه التدريبي. كان لاعبون مميزون آخرون يحاولون مجاراته، ولكنهم كانوا يعجزون عن ذلك متعجبين من قدرته على الاحتمال. ولكن هذا كان مجرد جزء من نظام رايس التدريبي. وحتى في مواسم توقف المسابقات، وبينما كان اللاعبون الآخرون يمارسون الصيد أو يستريحون ويستمتعون بفترة التوقف، كان رايس يطبق روتينه التدريبي، الذي يستمر من السابعة صباحاً وحتى الظهر. قال أحدهم ذات مرة مازحاً: "إنه في حالة بدنية رائعة بحيث إن أي لاعب آخر يبدو كعجوز واهن مقارنة به".

ويقول كيفين سميث، ظهير الزاوية في الدوري الوطني لكرة القدم: "ما لا يفهمه كثير من اللاعبين بشأن جيري هو أن كرة القدم بالنسبة له شيء مستمر طوال اثني عشر شهراً. إنه موهوب، ولكنه يواصل التدريب باجتهاد مع ذلك. وهذا هو ما يميز اللاعب الرائع عن اللاعب الجيد".

مهما بلغت الموهبة الفطرية للقائد، فإن تلك الموهبة لن تصل أبداً إلى أقصى قدراتها بدون الانضباط الذاتي.

وفي عام ١٩٩٧، تسلق رايس تلاً آخر في حياته المهنية: لقد عاد

إلى الملاعب بعد تعرضه لإصابة مدمرة. قبل تلك الإصابة، لم يكن قد غاب عن أي مباراة طوال تسعة عشر موسماً لعب فيها كرة القدم، وهذا وحده يدل على مدى انضباط أخلاقيات العمل لديه كما يدل على إصراره المطلق الذي لا حدود له. وعندما انكسرت ركبته في ٣١ أغسطس، ١٩٩٧، ظن الناس أن الموسم انتهي بالنسبة له. فعلى أي حال، لاعب واحد فقط هو الذي تعرض لإصابة مشابهة وعاد إلى الملاعب في نفس الموسم؛ وهو رود وودسون. كان وودسون قد أعاد تأهيل ركبته في أربعة أشهر ونصف. ولكن رايس فعلها في ثلاثة أشهر ونصف؛ بواسطة عزم لا يلين، وإصرار لا يهدأ، وانضباط ذاتي مذهل. لم يرَ الناس شيئاً كهذا من قبل، وربما لن يروا مثله مرة أخرى. واستمر رايس في بناء سمعته، وإنجازاته، وأرقامه القياسية في الوقت الذي يساعد فيه فريقه على الفوز.

اتجاه منضبط

يعتبر جيري رايس مثالاً نموذجياً على قوة الانضباط الذاتي. ولا أحد يحقق النجاح ويحافظ عليه بدون الانضباط الذاتي. ومهما بلغت الموهبة الفطرية للقائد، فإن تلك الموهبة لن تصل أبداً إلى أقصى قدراتها بدون الانضباط الذاتي. الانضباط الذاتي يجهز القائد للتقدم نحو أعلى المستويات، وهو أحد أسس القيادة التي تستمر إلى الأبد.

إذا كنت ترغب في أن تصبح قائداً يمتلك الانضباط الذاتي

كواحد من الأصول القيمة التي يمتلكها، فاتبع الخطوات العملية التالية:

قاوم أعذارك ومبرراتك

لكي تنشئ أسلوب حياة يقوم على الانضباط، ستكون إحدى المهام الأولى التي ينبغي عليك القيام بها هي مقاومة أي ميل لإيجاد الأعذار والمبررات، والتخلص من هذا الميل. وكما يقول الكاتب الفرنسي الرائع فرانكوس لا روتشفوكولد: "جميع الأخطاء تقريباً يمكن الصفح عنها، ولكن لا يمكن الصفح عن الأساليب التي نختلقها لحجبها وتبريرها". فإذا كانت لديك أسباب عديدة تمنعك من أن تكون منضبطاً ذاتياً، فاعلم أن تلك الأسباب حقاً ليست إلا مجموعة من الأعذار التي يجب عليك مقاومتها جميعاً إذا كنت ترغب في الارتقاء إلى المستوى التالي كقائد.

لا تفكر في المكافآت إلى أن تنجز المهمة

يقول المؤلف مايك ديلاني بحكمة: "أي مؤسسة أو صناعة تعطي مكافآت متساوية للكسالى المتهاونين والمنجزين المتحمسين ستجد نفسها وقد امتلأت بالكسالى وفقدت المنجزين". فإذا كنت تفتقر للانضباط الذاتي، فربما كنت تمارس عادة تناول طبق الحلو قبل تناول الخضراوات.

إليك قصة توضح قوة تأجيل المكافآت حتى إنجاز المهمة. قضى زوجان بضعة أيام في معسكر تخييم قبل أن تصل أسرة صغيرة إلى الموقع للتخييم بجوارهما. وبمجرد أن توقفت عربة

المعدات الرياضية الخاصة بالأسرة، اندفع الوالدان وأولادهما الثلاثة خارج السيارة. قام أحدهم على عجل بإنزال صناديق الثلج، وحقائب السفر والأدوات، وغير ذلك، في حين قام الآخران ببناء الخيام بسرعة. وأصبح الموقع جاهزاً في غضون ١٥ دقيقة.

اندهش الزوجان الآخران. وبإعجاب قال الرجل لوالد الأطفال: "إنكم تعملون معاً بشكل رائع يا رفاق".

وأجاب الوالد: "إن كل ما تحتاج إليه هو النظام. لا أحد منا كان سيذهب إلى الحمام قبل إعداد المخيم".

استمر في التركيز على الأهداف

في أي وقت تركز فيه على صعوبات العمل بدلاً من التركيز على النتائج والعوائد، الأرجح أنك ستصاب بالإحباط. وإذا فعلت ذلك لوقت طويل، فسينمو لديك شعور بالرثاء للذات بدلاً من الانضباط الذاتي. لذا، في المرة التالية التي تواجه فيها مهمة يجب عليك إنجازها ولكنك تفكر في القيام بما هو سهل ومريح، بدلاً من دفع الثمن من جهدك، غير نطاق تركيزك. احسب الفوائد التي ستعود عليك من القيام بما هو صواب، وابدأ العمل الجاد.

إذا كنت تعرف أنك تمتلك الموهبة، وكنت تبذل جهداً كبيراً، ولكنك تحقق نتائج ضئيلة؛ فربما كنت تفتقر للانضباط الذاتي.

يقول المؤلف إتش. جاكسون براون الابن ساخراً: "الموهبة بدون انضباط وتنظيم تشبه أخطبوطا يرتدي حذاء تزلج. إنه

يبذل جهداً كبيراً، ويتحرك كثيراً، ولكنك لا تعرف أبداً ما إذا كان يتحرك للأمام، أو للخلف، أو على الجانب". إذا كنت تعرف أنك تمتلك الموهبة، وكنت تبذل جهداً كبيراً، ولكنك تحقق نتائج ضئيلة؛ فربما كنت تفتقر للانضباط الذاتي.

ألق نظرة على جدول أعمال الأسبوع الماضي. ما القدر الذي أعطيته من وقتك للأنشطة المعتادة المنظمة المنضبطة؟ هل فعلت أي شيء في اتجاه تنمية نفسك مهنياً؟ هل شاركت في أنشطة تعزز الصحة؟ هل خصصت جزءاً من دخلك للمدخرات أو الاستثمارات؟ لو أنك كنت تؤجل تلك الأمور وتقول لنفسك إنك ستفعلها فيما بعد، فالأرجح أنك بحاجة للعمل على تحسين انضباطك الذاتي.

٤

كيف يجب أن أرتب أولويات حياتي؟

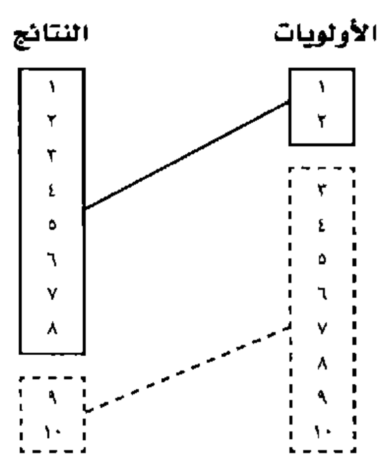
الانضباط اللازم لوضع الأولويات والقدرة على العمل نحو تحقيق هدف محدد ضروريان لنجاح القائد.

يمكن تعريف النجاح على أنه التقدم المستمر نحو تحقيق هدف موضوع مسبقاً. وهذا التعريف يدلنا على أن الانضباط اللازم لوضع الأولويات والقدرة على العمل نحو تحقيق هدف محدد ضروريان لنجاح القائد. وفي الواقع فإنني أعتقد أنهما أساس القيادة.

منذ سنوات عديدة مضت، وأثناء العمل للحصول على درجة في مجال الأعمال، تعرفت على "مبدأ باريتو". وهو يسمى عادة "مبدأ ٢٠/٨٠". وعلى الرغم من أن معلوماتي عن هذا المبدأ كانت قليلة في ذلك الوقت، فقد بدأت تطبيقه في حياتي. وبعد سنوات من تعلم هذا المبدأ، أجد أنه أداة في غاية الفائدة لتحديد الأولويات في حياة أي إنسان أو لأي مؤسسة.

مبدأ باريتو: مبدأ ٢٠/٨٠

عشرون بالمائة من أولوياتك تمنحك ٨٠ بالمائة من النتائج، إذا خصصت وقتك، وجهدك، ومالك، وموظفيك لأعلى ٢٠ بالمائة من أولوياتك.



الخطوط المتصلة في الرسم التوضيحي السابق لمبدأ ٢٠/٨٠ تمثل شخصاً -أو مؤسسة- يخصص الوقت، والجهد، والمال، والموظفين لأكثر الأولويات أهمية. والنتيجة هي عائد متضاعف أربع مرات في الإنتاجية. والخطوط المنقطة تمثل شخصاً -أو مؤسسة- يخصص الوقت، والجهد، والمال، والموظفين للأولويات الأقل أهمية. والنتيجة هي عائد ضئيل للغاية.

أمثلة على مبدأ باريتو

الوقت ٢٠ بالمائة من وقتك تولد ٨٠ بالمائة من النتائج.
المشورة ٢٠ بالمائة من الموظفين يستهلكون ٨٠ بالمائة من الوقت.
المنتجات ٢٠ بالمائة من المنتجات تحقق ٨٠ بالمائة من الأرباح.
القراءة ٢٠ بالمائة من الكتاب تحتوي ٨٠ بالمائة من المضمون.
العمل ٢٠ بالمائة من عملنا تعطي ٨٠ بالمائة من الشعور بالرضا.
الخطب ٢٠ بالمائة من عروضنا التقديمية تحقق ٨٠ بالمائة من الأثر.
التبرعات ٢٠ بالمائة من الناس يعطون ٨٠ بالمائة من أموال التبرعات.
القيادة ٢٠ بالمائة من الناس يتخذون ٨٠ بالمائة من القرارات.
النزهات ٢٠ بالمائة من الناس يأكلون ٨٠ بالمائة من الطعام.

ينبغي على كل قائد أن يفهم مبدأ باريتو في مجال إدارة وقيادة الآخرين. فعلى سبيل المثال، ٢٠ بالمائة من أفراد أي شركة يكونون هم المسئولون عن تحقيق ٨٠ بالمائة من نجاح الشركة. الاستراتيجية التالية من شأنها أن تمكن أي قائد من زيادة إنتاجية مؤسسته.

١. حدد الموظفين الذين يمثلون أعلى ٢٠ بالمائة من المنتجين.
٢. اقضِ ٨٠ بالمائة من الوقت الذي تقضيه مع الموظفين عموماً مع أعلى ٢٠ بالمائة منهم.
٣. أنفق ٨٠ بالمائة من أموال التطور الشخصي على أعلى ٢٠ بالمائة من الموظفين.

٤. حدد نسبة الـ ٢٠ بالمائة من العمل التي تجلب ٨٠ بالمائة من العائد، ودرب أحد مساعديك على القيام بنسبة الـ ٨٠ بالمائة المتبقية الأقل فعالية من العمل. هذا من شأنه أن "يحرر" الشخص المنجز للقيام بما يبرع في القيام به.
٥. اطلب من أفضل ٢٠ بالمائة من الموظفين أن يقوموا بتدريب الـ ٢٠ بالمائة التالين لهم.

تذكر أننا نعلم الآخرين ما نعلمه؛ وبالتالي فإننا نعيد إنتاج أنفسنا. فالشبيه يولد الشبيه. إنني أعلم هذا المبدأ في مؤتمراتي حول القيادة، وكثيراً ما أواجه السؤال: "كيف يمكنني معرفة أعلى ٢٠ بالمائة من المؤثرين/المنتجين في شركتي؟". أقترح عليك صنع قائمة تضم جميع العاملين في شركتك أو في قسمك. وبعد ذلك، اسأل نفسك هذا السؤال عن كل فرد: "إذا اتخذ هذا الشخص إجراءً سلبياً تجاهي أو أوقف دعمه لي، فما الأثر المحتمل حدوثه نتيجة لذلك؟". إذا كانت الإجابة هي أنك لن تستطيع العمل، فقم بوضع علامة أمام اسم هذا الشخص. وإذا كان الشخص يستطيع أن يفيد العمل أو يضره، ولكنه لا يستطيع أن يحدد نجاحك أو فشلك فيما يتعلق بإنجاز الأعمال المهمة، فلا تضع علامة أمام اسم هذا الشخص إذن. وعندما تنتهي من وضع العلامات، ستجد نفسك قد وضعت علامة أمام من ١٥ إلى ٢٠ بالمائة من الأسماء. تلك علاقات حيوية مهمة تحتاج لتنميتها وتدعيمها ومنحها القدر الكافي من الموارد المطلوبة لتنمية وتطوير المؤسسة.

إما التنظيم وإما المعاناة

تذكر: ليس المهم هو قدر الجهد الذي تبذله في العمل؛ وإنما المهم هو الذكاء الذي تعمل به. إن القدرة على التعامل بنجاح مع ثلاثة أو أربعة مشاريع ذات أولوية في وقت واحد ضرورة حتمية لكل قائد.

الحياة التي ليست فيها أولوية لأي شيء تصبح في النهاية حياة لا يتم فيها إنجاز أي شيء.

ترتيب أولويات المهام

أهمية عالية/إلحاح شديد: تعامل مع هذه المشروعات أولاً.

أهمية عالية/إلحاح منخفض: ضع مواعيد نهائية لإنهاء هذه المشروعات وادمجها في روتينك اليومي.

أهمية منخفضة/إلحاح شديد: ابحث عن طرق سريعة تتسم بالكفاءة لإنجاز هذا العمل بدون تدخل شخصي كبير من جانبك. وإذا أمكن، ففوضه لأحد المساعدين أصحاب القدرة على الإنجاز.

أهمية منخفضة/إلحاح منخفض: تلك هي الأعمال المستمرة المتكررة، مثل حفظ الملفات. كدس هذه المهام وقم بإنجازها في فترات زمنية مدتها نصف ساعة كل أسبوع؛ أو اجعل شخصاً آخر يقم بها؛ أو لا تقم بها على الإطلاق. قبل أن تؤجل للغد مهمة يمكنك القيام بها اليوم، ادرسها بعناية؛ ربما أمكنك تأجيلها إلى أجل غير مسمى.

إما الاختيار وإما الخسارة

عندما يتعلق الأمر بالتخطيط، يمكن وضع جميع الناس في فئتين: المبادرون والمستجيبون. والتقويم مثال على ذلك. ليس السؤال المهم هو: "هل سيمتلئ تقويمي؟" وإنما السؤال هو: "من الذي سيملأ تقويمي؟". فإذا كنت قائداً للآخرين، فإن السؤال المهم ليس هو: "هل سأرى الناس؟"، وإنما: "من الذي سأراه؟". ومن خلال ملاحظاتي فإن القادة يميلون للمبادرة والأتباع يميلون للاستجابة. لاحظ الاختلافات التالية:

القادة	الأتباع
يبادرون	يستجيبون
يقودون؛ يلتقطون سماعة الهاتف ويتصلون	ينصتون؛ ينتظرون رنين جرس الهاتف
يقضون الوقت في التخطيط؛ يتوقعون المشكلات	يقضون الوقت في العيش من يوم ليوم مستجيبين للمشكلات عندما تقع
يستثمرون الوقت مع الناس	يقضون الوقت مع الناس
يملئون التقويم بالأولويات	يملئون التقويم بالطلبات

إما التقييم وإما التعرض للمتاعب

في كثير من الأوقات، لا تكون الأولويات واضحة تماماً، وإنما يكون كثير منها ضبابياً. ولقد وجدت أن آخر شيء يعرفه المرء

هو ما يجب عليه وضعه في المقام الأول. الأسئلة الواردة فيما يلي ستساعدك في عملية وضع الأولويات:

ما المطلوب مني؟ يستطيع القائد التخلي عن أي شيء إلا مسئوليته النهائية. والسؤال الذي ينبغي دائماً الإجابة عنه قبل قبول أي مهمة جديدة هو: "ما المطلوب مني؟". وبعبارة أخرى، ما الذي يجب أن أفعله ولا يستطيع أحد غيري فعله؟ وأياً كانت تلك الأشياء، يجب وضعها في أعلى قائمة الأولويات. فالفشل في إنجازها يمكن أن يتسبب في فقد وظيفتك. سيكون هناك العديد من المسئوليات المنوطة بمستويات خاضعة لقيادتك، ولكن المسئوليات التي تتطلب عنايتك أنت ولا يستطيع أحد غيرك أنت القيام بها ستكون قليلة. فرق بين ما يجب عليك فعله بنفسك وما يمكنك تفويضه لشخص آخر.

ما الذي يعطيني أكبر عائد؟ الجهد المبذول يجب أن يكون متناسباً مع النتائج المتوقعة. أحد الأسئلة التي يجب أن أطرحها على نفسي باستمرار هو: "هل أقوم بما أقوم به بأفضل صورة على الإطلاق، وأحقق عائداً طيباً للمؤسسة؟". هناك ثلاث مشكلات شائعة يعاني منها كثير من المؤسسات:

- إساءة الاستخدام: قليل جداً من الموظفين يقومون بكثير جداً من العمل.
- عدم الاستخدام: كثير جداً من الموظفين يقومون بقليل جداً من العمل.

- الاستخدام الخاطئ: كثير جداً من الموظفين يقومون بأعمال غير صحيحة.

ما الذي يحقق أعظم المكافآت؟ الحياة أقصر من ألا نستمتع بها. إننا لا نقدم أفضل أعمالنا إلا إذا كنا نستمتع بالعمل الذي نقوم به. منذ فترة مضت، تحدثت في مؤتمر للقادة وحاولت تعليم هذا المبدأ. كان عنوان محاضرتي هو: "تقبل هذه الوظيفة واستمتع بها". في تلك المحاضرة، كنت أحث جمهور الحاضرين على البحث عن شيء يحبون القيام به جداً، لدرجة أنهم يمكن أن يوافقوا على القيام به دون مقابل. وبعد ذلك، اقترحت عليهم تعلم القيام به ببراعة فائقة، تجعل الناس يرضون بأن يدفعوا لهم مقابلاً عليه. إنك تمتع نفسك لأنك تصنع إسهاماً في العالم الذي تعيش فيه.

سيزيد النجاح في عملك بشكل هائل إذا كانت العناصر الثلاثة (المتطلبات، والعوائد، والمكافآت) متشابهة. وبعبارة أخرى، إذا كانت متطلبات وظيفتي هي نفسها نقاط قوتي التي تعطيني أعلى العائدات، وكان القيام بهذه المتطلبات يجلب لي سعادة كبرى، فإنني سأحقق النجاح إذن إذا طبقت أولوياتي.

مبادئ الأولويات

الأولويات لا "تظل ثابتة" أبداً

الأولويات تتغير باستمرار وتتطلب الانتباه لها والعناية بها. قال إتش. روس بيروت ذات مرة إن أي شيء متميز أو يستحق الثناء والإعجاب يكون دائماً في المقدمة ويجب الدفاع عنه باستمرار.

الأولويات الموضوعة بعناية دائماً ما تكون في "المقدمة".

ولكي تحافظ على الأولويات في موضعها:

- قيم: في كل شهر، قم بمراجعة العناصر الثلاثة (المتطلبات/ العوائد/ المكافآت).
- استبعد: اسأل نفسك: "ما الذي أفعله ويستطيع شخص آخر القيام به نيابة عني؟".
- قدر: ما أهم المشاريع التي تقوم بها هذا الشهر وما المدة التي ستستغرقها تلك المشاريع؟

جميع الأشياء تقريباً غير مهمة

إنني أحب هذا المبدأ. إنه يحتوي على قدر من المبالغة، ولكن لابد من ذكره. قال ويليام جيمس ذات مرة إن فن الحكمة يعني "فن معرفة ما يجب أن تتجاهله". إن الأشياء الحقيرة التافهة تسرق الكثير من وقتنا. وكثير من الناس يعيشون من أجل أشياء لا قيمة لها.

يحكي د. أنتوني كامبولو عن دراسة في علم الاجتماع سُئِلَ فيها خمسون شخصاً فوق سن الخامسة والتسعين سؤالاً واحداً: "لو كان من الممكن أن تعيش حياتك كلها من جديد، ما الذي كنت ستفعله بشكل مختلف؟". كان هذا سؤالاً يحتمل إجابات مفتوحة، وكان هناك عدد وافر من الإجابات التي رد بها هؤلاء الأشخاص الأكبر سناً. ولكن، كانت هناك ثلاث إجابات محددة متكررة ومهيمنة على نتائج الدراسة. وتلك الإجابات الثلاث هي:

- لو كان من الممكن أن أعيش حياتي من جديد، كنت سأتأمل أكثر.
- لو كان من الممكن أن أعيش حياتي من جديد، كنت سأخاطر أكثر.
- لو كان من الممكن أن أعيش حياتي من جديد، كنت سأنجز أعمالاً أكثر تعيش بعد أن أموت أنا.

سُئلَت عازفة كمان شابة ذات مرة عن سر نجاحها، فأجابت: "التجاهل المخطط". ثم أوضحت قائلة: "عندما كنت في المدرسة، كانت هناك أشياء عديدة تتصارع على وقتي. فعندما كنت أذهب إلى غرفتي بعد تناول الإفطار، كنت أسوي فراشي، وأرتب غرفتي، وأكنس الأرض، وأفعل كل شيء آخر ينال انتباهي. وبعد ذلك، كنت أسرع إلى درس الكمان. وجدت أنني لا أحقق تقدماً بالمعدل الذي كنت أريده، لذا فقد عكست الأمور. أصبحت أتجاهل كل شيء إلى أن ينتهي تمرين الكمان. وأعتقد أن هذا البرنامج المعتمد على التجاهل المخطط هو المسئول عن نجاحي".

الجيد هو عدو الأفضل

معظم الناس يستطيعون وضع الأولويات عندما يواجهون مسائل الصواب والخطأ. ولكن التحدي ينبع عندما نواجه خيارين كليهما جيد. ما الذي يجب أن نفعله حينها؟ ماذا لو أن كلا الخيارين تتحقق فيه العناصر الثلاثة: المتطلبات، والعوائد والمكافآت؟

كيفية كسر الارتباط بين خيارين جيدين

- اسأل رئيسك وزملاءك عن الخيار الذي يفضلونه.
- هل يمكن أن يتولى شخص آخر التعامل مع أحد الخيارين؟ إذا كان هذا ممكناً، فافعله، وتعامل أنت مع الخيار الذي لا يستطيع أحد غيرك التعامل معه.
- أي الخيارين سيكون أكثر فائدة للعميل؟ كثيراً جداً ما نكون أشبه بذلك التاجر الذي كان شديد الإصرار على محاولة الحفاظ على نظافة متجره لدرجة أنه ما كان يفتح باب المتجر أبداً أمام العملاء حتى لا يتسخ. وأن الداعي الحقيقي لإدارة متجر هو اجتذاب العملاء إليه، وليس الحفاظ الدائم على نظافته!
- اتخذ قرارك بناءً على أهداف المؤسسة التي تعمل فيها.

الأولويات الزائدة عن الحد قد تصيبنا بالشلل

من المؤكد أن كل واحد منا مر بتجربة النظر لمكتب مليء بالأوراق والمذكرات، وسماع الهاتف يرن، ورؤية باب المكتب يفتح، وكل ذلك في نفس اللحظة! هل تذكر "الشعور بالشلل" الذي انتابك حينها؟

يخبرنا ويليام إتش. هينسون عن السبب الذي يجعل مدربي الحيوانات المفترسة يحملون معهم كرسياً عند دخول قفص الأسود مثلاً. إنهم يحملون سياطهم بالتأكيد، ومسدساتهم جاهزة للاستخدام. ولكنهم دائماً ما يحملون معهم كرسياً أيضاً.

ويقول هينسون إن هذا الكرسي هو أكثر أدوات المدرب أهمية. إنه يحمل الكرسي من ظهره ويدفع أرجله تجاه وجه الحيوان المفترس. يؤكد العالمون بهذا المجال أن الحيوان يحاول التركيز على جميع أرجل الكرسي الأربعة معاً. وعند محاولة التركيز على الأرجل الأربعة كلها، يشعر الحيوان بنوع من الشلل، ويصبح أليفاً، ضعيفاً، عاجزاً لأن انتباهه يتشتت (ربما أصبحنا أكثر شفقة وعطفاً على الأسود الآن!).

إذا كنت مثقلاً بأعباء العمل، فقم بترتيب أولوياتك في ورقة منفصلة قبل أن تأخذها إلى رئيسك وترى ما الذي سيختاره كأولويات.

في آخر كل شهر، أقوم بالتخطيط وأرتب أولوياتي للشهر التالي. إنني أجلس مع مساعدتي وأجعلها تضع مشروعاتي للشهر التالي في التقويم. إنها تتعامل مع مئات الأشياء نيابة عني شهرياً. ومع ذلك، عندما يكون هناك شيء ذو أهمية عالية/ إلحاح شديد، فإنني أخبرها بهذا بحيث يتم تقديم هذا الشيء على غيره. جميع القادة الحقيقيين يتعلمون أن يقولوا لا لما هو جيد لكي يتمكنوا من قول نعم لما هو الأفضل.

عندما تتطلب منا الأولويات قليلة الأهمية وقتاً أطول مما ينبغي، تحدث مشكلات كبيرة

يقول روبرت جيه. ماكين: "السبب الرئيسي وراء عدم تحقيق معظم الأهداف الكبيرة هو أننا نقضي وقتنا في القيام بالأشياء الأقل أهمية أولاً".

الكفاءة أساس البقاء.
والفعالية أساس النجاح.

كثيراً ما نقع فريسة للأشياء قليلة القيمة في الحياة. وأحد الأمثلة المأساوية على ذلك هي طائرة شركة إيسترن أيرلاينز العملاقة التي تحطمت في مستنقعات إيفرجلادز في فلوريدا. كانت الطائرة هي الرحلة ٤٠١ التي أصبحت شهيرة الآن، والتي كانت متجهة من نيويورك إلى ميامي بحمولة كبيرة من المسافرين لقضاء الإجازة. عندما اقتربت الطائرة من مطار ميامي للهبوط، لم يضئ المؤشر الذي يفترض أن يدل على أن الطائرة اتخذت سرعة الهبوط. حلقت الطائرة في دائرة مغلقة كبيرة فوق مستنقعات إيفرجلادز بينما كان طاقم الطائرة يتحرى ما إذا كانت الطائرة لم تتخذ سرعة الهبوط بالفعل أم أن لمبة الإشارة هي التي تعطلت.

وعندما حاول مهندس الطائرة إزالة لمبة الإضاءة، أبت أن تتزحزح، وحاول باقي أفراد الطاقم مساعدته. وبينما كانوا يحاولون مع اللمبة، لم يلحظ أحد أن الطائرة كانت تفقد ارتفاعها وتنخفض، واتجهت الطائرة ببساطة نحو المستنقعات. مئات الناس قضوا نحبهم في حادث تحطم الطائرة. فبينما كان طاقم مخضرم من الطيارين باهظي الثمن يعبثون مع لمبة إضاءة ثمنها خمسة وسبعين سنتاً، كانت الطائرة بركابها تهوي إلى الأرض.

المواعيد النهائية وحالات الطوارئ تجبرنا على وضع الأولويات

هذا هو ما نجده في قانون باركنسون: إذا كان لديك خطاب واحد تكتبه، فإنه سيستغرق اليوم بطوله. وإذا كان لديك عشرون خطاباً تكتبها، فإنك ستكتبها جميعاً أيضاً في يوم واحد. ما وقت ذروة كفاءتنا في العمل؟ إنه الأسبوع السابق للإجازة! لماذا لا نستطيع إدارة حياتنا دائماً بنفس الطريقة التي نستخدمها في الأسبوع السابق لرحيلنا عن العمل لقضاء الإجازة، حيث نتخذ القرارات، وننهي جميع الأعمال المتراكمة على المكتب، ونجري المكالمات الهاتفية الضرورية؟ في الظروف العادية، يتسم الناس بالكفاءة (أي أنهم يقومون بالأعمال بالطريقة الصحيحة). إن الكفاءة هي أساس البقاء. والفعالية هي أساس النجاح.

مساء يوم ١٤ أبريل، ١٩١٢، ارتطمت السفينة العملاقة "تايتانيك" بجبل جليد في المحيط الأطلنطي وغرقت، وفقد معها عدد هائل من الناس أرواحهم. وكانت إحدى القصص الأكثر غرابة عن الكارثة هي القصة التي روتها امرأة وجدت لنفسها مكاناً في أحد قوارب النجاة.

لقد سألت ما إذا كانت تستطيع العودة إلى غرفتها في السفينة لتحضر شيئاً ما، وتم إعطاؤها ثلاث دقائق لا أكثر. وفي غرفتها في السفينة، تجاهلت أخذ مجوهراتها، وأخذت بدلاً منها ثلاث ثمرات برتقال. وبعدها عادت بسرعة إلى مكانها في القارب.

قبل ساعات قليلة من هذا، كان من السخف مجرد التفكير في أن هذه السيدة يمكن أن تقبل بمقايضة واحدة فقط من ماساتها

بقفص كامل من البرتقال، ولكن الظروف غيرت فجأة جميع القيم فوق سطح السفينة التي توشك على الغرق. لقد غيرت حالة الطوارئ أولويات تلك السيدة.

كثيراً جداً ما يفوت أوان معرفتنا بما هو مهم حقاً

يروي جاري ريدنج القصة التالية عن السيناتور بول تسونجاز من ماساتشوستس. في يناير عام ١٩٨٤، أعلن سيناتور بول أنه سيتقاعد من مجلس الشيوخ بالولايات المتحدة ولن يسعى لإعادة انتخابه. كان تسونجاز نجماً سياسياً صاعداً في ذلك الوقت. كان الرجل يحظى بالتأييد الذي يسمح بإعادة انتخابه، بل إن اسمه تردد باعتباره مرشحاً مستقبلياً محتملاً لمنصب رئيس أو نائب رئيس الولايات المتحدة.

قبل أسابيع قليلة من هذا الإعلان، كان تسونجاز قد علم أنه مصاب بأحد أشكال السرطان اللمفاوي الذي يمكن علاج أعراضه ولكن لا سبيل للشفاء منه. وكان المرجح بشدة أن المرض لن يؤثر على قدراته البدنية أو على فترة حياته المتوقعة. إن المرض لم يجبر تسونجاز على الخروج من مجلس الشيوخ، ولكن أجبره على مواجهة حقيقة أنه مخلوق فانٍ. إنه لن يكون قادراً على تحقيق كل شيء ربما رغب في تحقيقه. ماذا كانت الأشياء التي كان يرغب في تحقيقها إذن في الوقت الذي كان متاحاً له؟

لقد قرر أن أكثر ما يريد تحقيقه في الحياة، ما لن يتخلى عنه إذا لم يستطع تحقيق كل شيء، هو قضاء الوقت مع عائلته

ومشاهدة أولاده وهم يكبرون. كان يفضل القيام بهذا على تشكيل قوانين الأمة أو تردد اسمه في كتب التاريخ.

وبعد إعلان قراره بوقت قصير، كتب له أحد أصدقائه ملحوظة يهنئه فيها على تصحيح أولوياته. كانت الملحوظة تقول: "لم يقل أحد على فراش الموت أبداً: ليتني قضيت مزيداً من الوقت في العمل".

٥

كيف أنمي الثقة؟

الثقة هي أساس القيادة.

أحد الدروس الأكثر أهمية التي يمكن أن يتعلمها القائد هو كيفية عمل الثقة. بالنسبة لي، يبدو الأمر مثل الحصول على الفكة وانفاقها. ففي كل مرة تتخذ فيها قراراً قيادياً جيداً، تحصل على مزيد من الفكة. وفي كل مرة تتخذ فيها قراراً سيئاً، فإنك تدفع بعضاً من تلك الفكة.

كل قائد يكون لديه قدر معين من الفكة في جيبه عندما يبدأ في موقع قيادي جديد. وكل شيء يفعله إما يزيد ما يمتلكه من الفكة وإما يبددها. فإذا اتخذ القائد قراراً خاطئاً وراء آخر، فإنه بذلك يستمر في تبديد ما يملكه من الفكة. وفي يوم من الأيام، وبعد اتخاذ قرار سيئ أخير، سيمد يده في جيبه ليدرك أن الفكة التي يمتلكها قد نفدت. ولا يهم حتى ما إذا كان الخطأ الأخير كبيراً أو صغيراً. فعندما تنفد منك الفكة، ينتهي دورك كقائد.

إن تاريخ القائد من النجاح والفشل يصنع فارقاً كبيراً في مصداقيته واستحقاقه للثقة. إن أتباعك يعرفون عندما ترتكب الأخطاء. والقضية الحقيقية هي ما إذا كنت ستعترف بذلك أم لا. فإذا فعلت ذلك، عادة ما يمكنك استعادة ثقتهم بسرعة. لقد تعلمت بشكلٍ مباشر أنه عندما يتعلق الأمر بالقيادة، لا يمكنك أن تسلك طرقاً مختصرة، أياً كان طول الفترة التي ظللت تقود الناس فيها.

الثقة هي أساس القيادة

هناك ثلاث سمات ينبغي على القائد تجسيدها لبناء الثقة: المقدرة، والارتباط، والشخصية. الناس يصفحون عن الأخطاء العابرة بسبب القدرة، خاصة إذا كانوا يرون أنك مازلت تنمو كقائد. ولكنهم لن يثقوا أبداً بشخص لديه عيوب في الشخصية. في تلك المنطقة، حتى الزلات الصغيرة العابرة تكون قاتلة. جميع القادة الناجحين يدركون هذه الحقيقة. يقر كريج ويزرأب، الرئيس والرئيس التنفيذي لشركة PepsiCo، قائلاً: "الناس يتحملون الأخطاء البريئة، ولكن إذا انتهكت ثقتهم، فستجد صعوبة كبيرة في استعادتها مرة أخرى. هذا أحد الأسباب التي تجعلك بحاجة إلى التعامل مع الثقة باعتبارها الأصل الأكثر قيمة لديك. يمكنك أن تخدع رئيسك، ولكنك لا تستطيع أبداً أن تخدع زملاءك أو مرءوسيك".

يشير الجنرال إتش. نورمان شوارسكوف إلى أهمية الشخصية قائلاً: "القيادة عبارة عن مزيج فعال من الاستراتيجية والشخصية. وإذا كان من المحتم أن تكون بدون إحداهما، فكن بدون استراتيجية". إن الشخصية ومصداقية القيادة دائماً ما يكونان متلازمين. ويقول أنتوني هاريجان، رئيس مجلس الأعمال والصناعة الأمريكي U.S. Business and Industrial Council:

كان دور الشخصية هو دائماً العامل الأساسي في نهضة وانحدار الأمم. ومن المؤكد تماماً أن أمريكا ليست استثناءً

من تلك القاعدة التاريخية. إننا لن نستمر كدولة لأننا أذكى أو أكثر معرفة ولكن لأننا -كما نأمل- أقوى داخلياً. وباختصار، الشخصية هي الحصن القوي الوحيد الذي يصمد أمام القوى الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى تفسخ أو انهيار الأمم.

الشخصية تجعل الثقة ممكنة. والثقة تجعل القيادة ممكنة.

الشخصية تتحدث

الشخصية توصل العديد من الأشياء للتابعين:

الشخصية توصل الاتساق

القادة الذين لا يتمتعون بالقوة الداخلية لا يمكن الاعتماد عليهم يوماً وراء يوم لأن قدرتهم على الأداء تتغير باستمرار. علق لاعب الدوري الوطني لكرة السلة العظيم جيري ويست قائلاً: "لا يمكنك إنجاز الكثير في الحياة إذا كنت تعمل فقط في الأيام التي تشعر فيها أنك بخير حال". فإذا كان تابعوك لا يعرفون ما الذي يمكنهم توقعه منك كقائد، فإنهم سيتوقفون عند مرحلة معينة عن النظر إليك كقائد.

عندما تكون شخصية القائد قوية، يثق الناس به، ويثقون بقدرته على إطلاق طاقاتهم وإمكانياتهم.

فكر فيما حدث في أمريكا في نهاية الثمانينيات من القرن

الماضي. لقد تعثر العديد من قادة دور العبادة أصحاب المقام الرفيع وسقطوا بسبب مشكلات أخلاقية. وهذا الغياب للاتساق هدم قدرة هؤلاء على قيادة الناس. بل إنه في واقع الأمر شوه صورة كل رجل دين في أمريكا بأسرها، لأنه جعل الناس يتشككون في استقامة جميع قادة دور العبادة، بغض النظر عن تاريخهم وإنجازاتهم الشخصية. لقد كانت عيوب شخصية هؤلاء القادة الساقطين سبباً في تدمير أساس قيادتهم.

عندما أفكر في القادة الذين يجسدون اتساق الشخصية، فإن أول من يتبادر إلى ذهني هو بيلي جراهام. إن الجميع يثقون بهذا القائد. لماذا؟ لأنه كان نموذجاً للشخصية القوية السليمة لأكثر من نصف قرن من الزمان. إنه يطبق قيمه في كل يوم من حياته. وهو لا يقطع على نفسه التزاماً إلا إذا كان عازماً على الوفاء به. وهو يحاول دائماً تجسيد الاستقامة.

الشخصية توصل القدرة

يقول الكاتب البريطاني جون مورلي: "ليس هناك إنسان يستطيع الارتقاء لما هو أبعد من حدود شخصيته". ينطبق هذا بشكل خاص على القيادة. خذ على سبيل المثال حالة مدرب دوري الهوكي الوطني مايك كينان. حتى منتصف عام ١٩٩٧، كان له سجل إنجازات جدير بالإعجاب من الانتصارات في لعبة هوكي المحترفين: فهو صاحب خامس أفضل رقم في عدد الانتصارات في الموسم، وثالث أفضل رقم في عدد الانتصارات في الوقت الإضافي،

وصاحب ستة ألقاب إقليمية، والمشارك في نهائيات دوري الهوكي الوطني أربع مرات، والفائز بكأس ستانلي مرة واحدة.

ولكن برغم كل تلك الإنجازات الجديرة بالثناء والإعجاب، فإن كينان لم يكن قادراً على الاستمرار مع فريق واحد لأي فترة طويلة. ففي أحد عشر موسماً ونصف الموسم، قام بتدريب أربعة فرق مختلفة. وبعد الفترة التي قضاها مع الفريق الرابع -سانت لويس بلوز- لم يستطع العثور على وظيفة لفترة طويلة. لماذا؟ قال الكاتب الرياضي إي. إم. سويفت عن كينان: "إن الإعراض عن توظيف كينان يمكن تفسيره بسهولة تامة. لقد نفّر كينان لاعبي وإدارة كل فريق قام بتدريبه" . ومن الواضح أن لاعبيه لم يكونوا يثقون به. وكذلك لم يكن أصحاب الفرق، الذين كانوا يستفيدون من الانتصارات التي تحققها فرقهم، يثقون به.

ويوضح كريج ويزرأب قائلاً: "لا يمكنك بناء الثقة بالتحدث عنها وحسب. إن الثقة تبنى عن طريق تحقيق النتائج، باستقامة دائماً، وبأسلوب يوضح الاهتمام الشخصي الحقيقي بالأشخاص الذين تعمل معهم" . عندما تكون شخصية القائد قوية، يثق الناس به، ويثقون بقدرته على إطلاق طاقاتهم وإمكانياتهم. وهذا لا يعطي التابعين أملاً في المستقبل فحسب، ولكنه أيضاً يعزز الإيمان القوي بأنفسهم وبمؤسستهم.

الشخصية توصل الاحترام

عندما لا تمتلك القوة داخلياً، لا يمكنك نيل الاحترام خارجياً. والاحترام شيء ضروري بالتأكيد من أجل القيادة الباقية. كيف

يكسب القادة الاحترام؟ عن طريق اتخاذ قرارات سليمة، والاعتراف بأخطائهم، وتقديم مصالح أتباعهم والمؤسسة على مصالحهم وأهدافهم الشخصية.

الشخصية القوية للقائد تبني الثقة بين تابعيه. ولكن عندما يحطم القائد تلك الثقة، فإنه يخسر قدرته على القيادة. تذكرت هذا الأمر مرة أخرى عندما استمعت لدرس يقدمه صديقي بل هايبلز. إننا نشترك معاً أربع مرات سنوياً في تدريس ندوة بعنوان "القيادة والتواصل لتغيير الحياة". وكان بل يعقد جلسة باسم "دروس من كابوس في القيادة"، وقام بعرض ملاحظات وأفكار حول بعض أخطاء القيادة التي وقع فيها روبرت ماكنامارا وإدارة الرئيس جونسون أثناء حرب فيتنام: عجز الإدارة عن ترتيب أولويات العديد من التحديات، وقبولها لافتراضات خاطئة، وفشل جونسون في مواجهة صراعات خطيرة بين أفراد طاقمه. ولكن من وجهة نظري، فإن أروع فكرة عرضها بل خلال هذا الحديث كانت تتعلق بفشل القادة الأمريكيين، بمن فيهم ماكنامارا، في مواجهة الأخطاء البشعة التي ارتكبوها بشأن الحرب في فيتنام والاعتراف بها أمام الجمهور. لقد أدت تصرفاتهم إلى تحطيم ثقة الشعب الأمريكي، وظلت الولايات المتحدة تعاني آثار هذا منذ ذلك الوقت.

لا يسع القائد انتهاك ثقة تابعيه به والحفاظ في نفس الوقت على تأثيره فيهم. الثقة هي أساس القيادة. فإذا انتهكت ثقة تابعيك، فإنك تقضي على نفسك كقائد.

٦

كيف يمكنني وضع رؤية بفعالية؟

لا يمكنك اغتنام ما لا تراه.

كان والت ديزني أحد أعظم الحالمين في القرن العشرين. إن أي شخص يستطيع صنع أول فيلم كارتون بالصوت، وأول فيلم كارتون كامل بالألوان، وأول فيلم رسوم متحركة طويل مؤكد أنه صاحب رؤية. ولكن أروع تحف ديزني المتعلقة بالرؤية هي ديزني لاند وعالم ديزني. وقد اندلعت شرارة هذه الرؤية في مكان غير متوقع على الإطلاق.

عندما كانت ابنتا والت ديزني صغيرتين، كان يصطحبهما إلى حديقة ملاه في منطقة لوس أنجلوس في صباح أيام السبت. كانت الفتاتان تعشقان هذا، وهو أيضاً كان يحبه. إن حديقة الملاهي بمثابة الجنة بالنسبة للأطفال، حيث المناخ الرائع.

كان والت شديد الإعجاب بلعبة الخيول المتحركة. وبينما كان يقترب منها، رأى أجزاء من صور لامعة تتسابق مسرعة على لحن آلة موسيقية صادحة. ولكنه عندما اقترب أكثر، وتوقفت الخيول عن الحركة، أدرك أنه كان مخدوعاً. لقد رأى خيولاً خشبية رثة بالية عليها دهان متشقق متصدع. ولاحظ أن الخيول الموجودة على المحيط الخارجي وحدها هي التي تتحرك لأعلى وأسفل. أما باقي الخيول فهي تقف جامدة، مثبتة في الأرض.

كان إحباط صانع أفلام الكرتون سبباً في إلهامه رؤية عظيمة. فبعين خياله، استطاع أن يرى حديقة ملاه لا يتلاشى فيها الوهم الخادع الجميل، ويستطيع الصغار والكبار فيها الاستمتاع بجو احتفالي كرنفالي بدون الجانب الرث المصاحب لكثير من عروض السيرك أو عربات الكرنفال. وتجسد حلمه في مدينة ديزني لاند. وكما يقول لاري تايلور في كتابه Be an Orange، فإن رؤية والت ديزني يمكن تلخيصها في عبارة: "لا رسوم متشققة. وجميع الخيول تقفز".

انظر قبل أن تبدأ القيادة

الرؤية هي كل شيء بالنسبة للقائد. فلا يمكن الاستغناء عن الرؤية مطلقاً. لماذا؟ لأن الرؤية توجه القائد. إنها تصبغ هدفه. وهي تشعل حماسه الداخلي وتزوده بالوقود، وتدفعه للأمام. وهي أيضاً الشرارة التي تشعل حماس الآخرين ممن يتبعون القائد. إذا قلت لي إنك تعرف قائداً بدون رؤية، فسأقول لك إنك تعرف شخصاً لن يصل إلى أي شيء. إنه، في أفضل الأحوال، يتحرك في دوائر.

ولكي تفهم جيداً ما هي الرؤية وكيف تصبح جزءاً من حياة القائد الجيد، عليك أن تفهم النقاط التالية:

الرؤية تبدأ من الداخل

عندما أقوم بالتدريس في الندوات والمؤتمرات، يطلب مني بعض الناس أحياناً تقديم رؤية لشركاتهم أو مؤسساتهم. ولكنني لا أستطيع ذلك. إنك لا تستطيع شراء، أو استجداء، أو استعارة

الرؤية. ينبغي أن تنبع الرؤية من الداخل. لم تكن الرؤية مشكلة على الإطلاق بالنسبة لوالت ديزني. فبسبب إبداعه ورغبته في التميز، كان دائماً ما يرى ما يمكن أن يتحقق.

إذا كنت تفتقر للرؤية، فانظر في أعماق نفسك. اعتمد على مواهبك الطبيعية ورغباتك. ادرس دوافعك، إذا كانت لديك بعض الدوافع. وإذا ظل لديك شعور بعدم امتلاك رؤية فريدة خاصة بك، ففكر إذن في مصاحبة قائد تجد رؤيته صدى داخل نفسك. كن شريكاً له. هذا هو ما فعله روي، شقيق والت ديزني. لقد كان قائداً ورجل أعمال جيداً يستطيع إنجاز الأعمال، ولكن والت كان هو صاحب الرؤية. لقد شكل الأخوان معاً فريقاً مذهلاً.

الرؤية تعتمد على تاريخك

الرؤية ليست صفة باطنية غامضة تنبع من الفراغ، كما يعتقد البعض. إنها تنبع من ماضي القائد وتاريخ من حوله. كانت تلك هي الحال مع ديزني. ولكن هذا ينطبق على جميع القادة. تحدث مع أي قائد، والمرجح أنك ستكتشف أحداثاً أساسية في ماضيه كانت مفيدة ومؤثرة في وضع رؤيته.

الرؤية تلبي احتياجات الآخرين

الرؤية الحقيقية القوية تكون شديدة التأثير. إنها تتجاوز ما يستطيع فرد واحد إنجازه بنفسه. وإذا كانت لها قيمة حقيقية، فإنها تفعل ما هو أكثر من مجرد إشراك الآخرين وتوحيد جهودهم؛ إنها تضيف القيمة لهم. فإذا كانت لديك رؤية لا تخدم الآخرين، فالأرجح أنها أصغر وأقل قيمة مما ينبغي.

الرؤية تساعدك على تجميع الموارد

إحدى أكثر فوائد الرؤية قيمة وأهمية هي أنها تعمل كمغناطيس؛ تجذب، وتحفز، وتوحد الناس. كما أنها تجمع وتحشد المال وغيره من الموارد. وكلما كانت الرؤية أعظم، كانت قدرتها على جذب المزيد من الأشخاص الناجحين أكبر. وكلما كانت الرؤية أصعب، كان على المشاركين بذل المزيد من الجهد والمشقة لتحقيقها. ينصح إدوين لاند، مؤسس شركة بولارويد Polaroid قائلاً: "أول شيء تفعله هو أن تعلم الشخص أن يشعر بأن رؤيتك في غاية الأهمية وأنها شبه مستحيلة. هذا من شأنه أن يستخرج الحماس من نفوس الأشخاص الناجحين".

ركز على الإنصات

من أين تنبع الرؤية؟ لكي تعثر على الرؤية التي تعتبر لا غنى عنها للقيادة، ينبغي أن تصبح مستمعاً جيداً. عليك أن تنصت لأصوات عديدة، منها:

الصوت الداخلي

كما قلت سابقاً، فإن الرؤية تنبع من الداخل. هل تعرف رسالتك في الحياة؟ ما الذي يثير فيك الحماس؟ ما الذي تحلم به؟ إذا لم يكن ما تسعى وراء تحقيقه نابعاً من رغبة داخلية –من أعمق أعماق كيانك ومعتقداتك– فإنك لن تتمكن من تحقيقه.

الصوت غير الراضي

من أين ينبع الإلهام للأفكار العظيمة؟ من خلال ملاحظة

الوسائل التي لا تفلح. إن عدم الرضا عن الوضع الراهن حافز عظيم للرؤية. هل تشعر بالرضا عن نفسك؟ أم أنك تجد نفسك متلهفاً لتغيير العالم؟ ليس هناك قادة عظماء في التاريخ ناضلوا من أجل منع التغيير.

الصوت الناجح

لا أحد يمكنه تحقيق إنجازات عظيمة وحده. فلكي تحقق رؤية كبيرة، أنت بحاجة لفريق كفء. ولكنك تحتاج أيضاً لمشورة حكيمة من شخص سبقك في رحلة القيادة. إذا كنت ترغب في قيادة الآخرين نحو العظمة، فابحث عن معلم ناصح. هل لديك مستشار يمكنه مساعدتك على شحذ رؤيتك؟

فكر فيما تحب أن تراه يتغير في العالم من حولك.

الصوت الأعلى

على الرغم من أنه صحيح أن رؤيتك يجب أن تنبع من الداخل، فلا ينبغي أن تسمح بأن تكون تلك الرؤية مقيدة بقدراتك المحدودة. إن الرؤية ذات القيمة الحقيقية ينبغي أن تكون موجهة من الله. فالله وحده من يعرف قدراتك الكاملة. هل نظرت فيما وراء نفسك، وحتى فيما وراء عمرك وحياتك، بينما كنت تصوغ رؤيتك؟ إذا لم تكن قد فعلت، فربما كنت تتخلى عن قدراتك الحقيقية وأفضل ما يمكن أن تقدمه لك الحياة.

لكي تحسن رؤيتك، قم بما يلي:

قيم نفسك. إذا كنت فكرت من قبل في الرؤية التي تريدها لحياتك وقمت بصياغتها، فقم بقياس جودة تنفيذك لهذه الرؤية. تحدث مع العديد من الأشخاص الأساسيين في حياتك، مثل زوجتك، وأقرب أصدقائك، وموظفيك الأساسيين، واطلب منهم أن يخبروك بما يعتقدون أنه رؤيتك. إذا استطاعوا تحديدها بوضوح، فالأرجح أنك تعيش وفقاً لتلك الرؤية بالفعل.

قم بفحص داخلي. إذا لم تكن قد قمت بالكثير من العمل فيما يتعلق بتحديد رؤيتك، فاقض الأسابيع أو الأشهر التالية في التفكير في الأمر. فكر فيما يؤثر فيك حقاً على المستوى الداخلي. *ما الذي يجعلك تبكي؟ ما الذي يجعلك تحلم؟ ما الذي يزودك بالطاقة؟*

فكر أيضاً فيما تحب أن تراه يتغير في العالم من حولك. ما الذي لا تراه موجوداً؛ ولكن يمكن إيجاده؟ وبمجرد أن تبدأ أفكارك في أن تصبح أكثر وضوحاً، اكتبها على الورق وتحدث مع معلم ناصح بشأنها.

منذ عام ١٩٢٣ وحتى عام ١٩٥٥، شغل روبرت وودروف منصب رئيس شركة كوكا كولا. وخلال ذلك الوقت، كان يريد أن يكون مشروب كوكا كولا متاحاً لكل جندي أمريكي في جميع أنحاء العالم بسعر خمسة سنتات، أياً كانت التكلفة التي تتكبدها الشركة لذلك. يا له من هدف جسور! ولكن هذا لم يكن يقارن بالصورة الكبيرة التي كانت مرسومة في عقله. فقد كان يريد أن يتذوق كل إنسان في العالم مذاق الكوكا كولا أثناء فترة حياته. ما الذي تراه أنت إذن عندما تنظر في أعماق قلبك وروحك بحثاً عن رؤيتك الخاصة.

٧

لماذا يعد التأثير مهماً؟

المعيار الحقيقي للقيادة هو التأثير؛
لا أكثر ولا أقل.

إذا لم يكن لك تأثير، فإنك لن تتمكن أبداً من قيادة الآخرين. كيف إذن تجد وتقيس التأثير؟ إليك قصة تجيب عن هذا السؤال.

في أواخر صيف عام ١٩٩٧، وقع حادثان صادمان كان الفاصل بينهما أقل من أسبوع: موت الأميرة ديانا والأم تريزا. ظاهرياً، كانت السيدتان مختلفتين عن بعضهما أشد ما يكون الاختلاف. فإحداهما كانت أميرة إنجليزية شابة هيفاء فاتنة من صفوة المجتمع. والأخرى راهبة كاثوليكية عجوزاً ضئيلة مولودة في ألبانيا، وحائزة على جائزة نوبل للسلام، وتحاول خدمة أفقر فقراء العالم في كالكوتا، الهند.

الأمر المدهش أن تأثير هاتين السيدتين كان متشابهاً إلى حد كبير. ففي استطلاع للرأي نشرته صحيفة ديلي ميل اللندنية عام ١٩٩٦، اختيرت الأميرة ديانا والأم تريزا في المركزين الأول والثاني كأكثر الشخصيات اهتماماً بالآخرين في العالم. وهذا شيء لا يحدث إلا إذا كان الإنسان يتمتع بكثير من التأثير. كيف

أصبحت شخصية مثل ديانا ينظر لها بنفس الطريقة التي ينظر بها للأم تريزا؟ الإجابة هي أنها أظهرت قوة التأثير.

استحوذت ديانا على خيال العالم

في عام ١٩٨١، أصبحت ديانا موضوع أحاديث العالم أجمع عندما تزوجت من الأمير تشارلز، أمير إنجلترا. حوالي بليون إنسان شاهدوا حفل زفاف ديانا مذاعاً على شاشات التليفزيون من كاتدرائية سانت بول. ومنذ ذلك اليوم، بدا أن الناس لا يشبعون أبداً من أخبارها. كان الناس مفتونين بالأميرة ديانا، تلك التي كانت من أفراد العامة وكانت تعمل مدرسة في روضة أطفال. في البداية، كانت تبدو شديدة الخجل والارتباك بسبب القدر الهائل من الاهتمام الذي كان منصباً عليها هي وزوجها الجديد. وفي بداية زواجهما، ذكرت بعض التقارير أن ديانا لم تكن سعيدة بأداء الواجبات المطلوبة منها كأميرة. ولكن، مع مرور الوقت، تكيفت مع دورها الجديد. وعندما بدأت في السفر وتمثيل العائلة المالكة في أنحاء العالم في مناسبات عديدة، سرعان ما جعلت هدفها هو خدمة الآخرين وجمع التبرعات لعدد لا حصر له من المؤسسات الخيرية. وخلال هذا، قامت ببناء العديد من العلاقات المهمة؛ مع الساسة، ومنظمي الأعمال الخيرية، والممثلين، ورؤساء الدول.

بدأت ديانا تحشد تأييد الناس لقضايا مثل الأبحاث الطبية حول الإيدز، والاهتمام بالمصابين بالجذام، وحظر زرع الألغام.

وقد كانت شديدة التأثير في جذب انتباه قادة العالم لتلك القضية. وفي زيارة إلى الولايات المتحدة قبل شهور قليلة من موتها، التقت ببعض أفراد إدارة الرئيس كلينتون لإقناعهم بدعم مؤتمر أوسلو لحظر زرع الألغام. وبعد بضعة أسابيع من ذلك، قاموا بتغيير موقفهم من المسألة. قال باتريك فولر من منظمة الصليب الأحمر البريطاني: "لقد أثر اهتمامها بالقضية على الرئيس كلينتون. لقد وضعت القضية على أجندة أعمال العالم لا شك في هذا" .

بزوغ قائدة

في البداية، كان لقب ديانا يعطيها مجرد منصة لمخاطبة الآخرين، ولكنها سرعان ما أصبحت شخصية مؤثرة بذاتها وبدون حاجة لألقاب. ففي عام ١٩٩٦، عندما تم طلاقها من الأمير تشارلز، فقدت لقبها، ولكن تلك الخسارة لم تحد على الإطلاق من تأثيرها على الآخرين. وبدلاً من ذلك، استمر تأثيرها في الزيادة في حين كان تأثير زوجها السابق وعائلته يتضاءل؛ برغم ألقابهم الملكية ومناصبهم.

والمفارقة أنه حتى في الموت، ظلت ديانا تؤثر في الناس. فعندما تمت إذاعة جنازتها على شاشات التليفزيون ومحطة بي بي سي راديو، تمت ترجمتها إلى أربع وأربعين لغة من لغات العالم. وتقدر شبكة إن بي سي أن إجماليّ عدد المشاهدين وصل إلى حوالي ٢,٥ بليون إنسان؛ وهو أكثر من ضعف عدد الذين شاهدوا حفل زفافها.

القيادة الحقيقية لا يمكن منحها، أو تفويضها. إنها تنبع من التأثير وحده.

لقد كانت الأميرة ديانا مميزة من جوانب عديدة. ولكن هناك كلمة واحدة لم أسمعها توصف بها: كلمة *قائدة*. ولكنها كانت قائدة. ففي النهاية، كانت لديها القدرة على إنجاز الأشياء لأنها كانت تمتلك التأثير، والقيادة هي التأثير؛ لا أكثر، ولا أقل.

خمس خرافات عن القيادة

هناك الكثير من المفاهيم الخاطئة والخرافات التي يؤمن بها الناس بشأن القادة والقيادة. إليك خمسة من تلك المفاهيم والخرافات الشائعة:

١ . خرافة الإدارة

إحدى الأفكار الخاطئة واسعة الانتشار هي أن القيادة والإدارة وجهان لعملة واحدة. وحتى سنوات قليلة مضت، كانت الكتب التي تزعم أنها تتحدث عن القيادة تتحدث فعلياً في الواقع عن الإدارة. والفارق الرئيسي بين القيادة والإدارة هو أن القيادة تعنى بالتأثير في الناس وإقناعهم بالاتباع، في حين أن الإدارة تركز على الحفاظ على النظم والعمليات. وأفضل طريقة لاختبار ما إذا كان الشخص قادراً على القيادة أم الإدارة فحسب هي أن تطلب منه صنع تغيير إيجابي. المدراء يستطيعون الحفاظ على الاتجاه، ولكنهم لا يستطيعون تغييره. ولكي تدفع الناس في اتجاه جديد، فإنك بحاجة إلى التأثير.

٢. رجال الأعمال

كثيراً ما يفترض الناس أن موظفي المبيعات ورجال الأعمال قادة. ولكن هذا ليس صحيحاً دائماً. ربما كنت قد سمعت عن إعلانات رونكو التي ظهرت على شاشات التليفزيون الأمريكي منذ بضع سنوات مضت. كانت تلك الإعلانات تروج لمنتجات من بنات أفكار رجل أعمال اسمه رون بوبيل. لقد أطلق على هذا الرجل اسم أفضل رجل مبيعات في القرن، كما أنه ظهر في عدد كبير من الإعلانات التجارية الإعلامية لمنتجات مثل اسبراي إيقاف الصلع وأدوات تجفيف الطعام.

كان بوبيل رجل أعمال ناجحاً ومبدعاً بكل تأكيد، لا سيما إذا تم قياس نجاحه بمبيعات منتجاته التي بلغت ٣٠٠ مليون دولار. ولكن هذا لا يجعل منه قائداً. ربما كان الناس يشترون ما يبيعه لهم، ولكنهم لا يتبعونه. ففي أفضل الأحوال، فإنه يستطيع إقناع الناس للحظة، ولكنه لا يحظى بأي تأثير طويل الأجل عليهم.

٣. خرافة المعرفة

قال السير فرانسيس بيكون: "المعرفة قوة". وإذا كنت تعتقد أن القوة هي جوهر القيادة، فإنك قد تفترض بطبيعة الحال أن هؤلاء الذين يمتلكون المعرفة والذكاء قادة. ليس هذا صحيحاً بالضرورة. ويمكنك زيارة أي جامعة كبرى ومقابلة العديد من الباحثين العلميين اللامعين والفلاسفة أصحاب الفكر غير العادي، ولكن قدرتهم على القيادة منخفضة للغاية لدرجة أنها تكاد تكون معدومة. إن مستوى الذكاء أو التعليم لا يعنيان القدرة على القيادة بالضرورة.

٤. خرافة الريادة

أحد المفاهيم الخاطئة أيضاً أن أي شخص يسبق مجموع الناس إلى شيء ما هو قائد. ولكن كونك الأول لا يعني دائماً أنك قائد. فعلى سبيل المثال، سير إدموند هيلاري كان هو أول إنسان يصل إلى قمة جبل إفرست. ومنذ هذا التسلق التاريخي للجبل عام ١٩٥٣، تبعه مئات الناس إلى تحقيق هذا الإنجاز الرائع. ولكن هذا لا يجعل من سير إدموند قائداً. بل إنه لم يكن حتى القائد الرسمي لبعثة التسلق التي وصل معها إلى القمة. كان جون هانت هو قائد البعثة. وعندما سافر سير هيلاري إلى القطب الجنوبي عام ١٩٥٨ كفرد من بعثة استكشاف القارة القطبية الجنوبية، كان بصحبة قائد آخر هو سير فيفيان فوتش. لكي يكون الإنسان قائداً، ليس عليه فقط أن يكون الأول، ولكن أن يسير الناس خلفه طوعاً، ويتبعوا طريقه، ويعملوا وفقاً لرؤيته.

٥. خرافة المنصب

أعظم سوء فهم عن القيادة على الإطلاق هو أن الناس يعتقدون أن القيادة تعتمد على المنصب، ولكنها ليست كذلك. لقد أكد ستانلي هافتي قائلاً: "ليس المنصب هو الذي يصنع القائد؛ وإنما القائد هو الذي يصنع المنصب".

فكر فيما حدث منذ سنوات عديدة مضت في شركة كورديانت، وكالة الإعلان التي كانت تعرف سابقاً باسم ساتشي آند ساتشي. في عام ١٩٩٤، أجبر المستثمرون في ساتشي آند ساتشي مجلس الإدارة على إبعاد موريس ساتشي، الرئيس التنفيذي للشركة.

وماذا كانت النتيجة؟ تبع الرئيس التنفيذي العديد من التنفيذيين في ترك الشركة. وكذلك فعل العديد من كبار عملاء الشركة، منهم الخطوط الجوية البريطانية British Airways وشركة Mars لصناعة الحلوى. لقد كان تأثير ساتشي هائلاً لدرجة أن رحيله عن الشركة تسبب في هبوط أسهم الشركة على الفور من ٨ دولار للسهم إلى ٤ دولارات للسهم . ما حدث هو نتيجة لقانون التأثير. لقد فقد ساتشي لقبه ومنصبه، ولكنه ظل قائداً.

من القائد الحقيقي؟

أنا شخصياً تعلمت قانون التأثير عندما قبلت وظيفتي الأولى في دار عبادة في ريف إنديانا. لقد شغلت تلك الوظيفة وأنا أمتلك جميع المؤهلات المناسبة. تم تعييني في منصب كبير رجال الدين، مما كان يعني أنني أمتلك منصب ولقب القائد في المؤسسة. وكنت حاصلاً على الدرجة الجامعية المناسبة. وبالإضافة إلى ذلك، كان لدي قدر كبير من المعرفة بالعمل، راجع إلى التدريب الذي تلقيته على يد والدي، الذي كان رجل دين مميزاً وقائداً عالي القيمة. كان كل ذلك يجعل سيرتي الذاتية تبدو جيدة؛ ولكنه لم يجعلني قائداً. وفي أول اجتماع أحضره لمجلس الإدارة، عرفت بسرعة من هو القائد الحقيقي لدار العبادة. وعندما جاء وقت انتقالي إلى المنصب القيادي التالي بعد ثلاث سنوات من ذلك، كنت قد عرفت أهمية التأثير. لقد أدركت أن الاجتهاد في العمل ضروري لامتلاك التأثير في أي مؤسسة، وكسب الحق في أن تصبح قائداً.

القيادة بدون سلطة

إنني أشعر بالإعجاب وأكن كل الاحترام لقيادة صديقي الطيب بل هايبلس، مؤسس كنيسة Willow Creek Community Church في ساوث بارينجتون، إلينوي، والتي هي إحدى أكبر الكنائس في أمريكا الشمالية. يقول بل إنه يعتقد أن دور العبادة هي المؤسسات الأشد اعتماداً على القيادة في المجتمعات. وكثير من رجال الأعمال الذين أعرفهم يندهشون عندما يسمعون مثل هذه العبارة، ولكنني أعتقد أن بل محق تماماً فيما يقول. ما أساس اعتقاده هذا إذن؟ إن القيادة التي تعتمد على المنصب والسلطة عادة ما لا تفلح في المؤسسات الخيرية التطوعية. فإذا لم يكن القائد يتمتع بالتأثير، فإنه يفتقر للفعالية. ففي المؤسسات الأخرى، يمتلك صاحب المنصب سلطة هائلة. في الجيش مثلاً، يستطيع القادة استخدام رتبهم، وإذا فشلت كل محاولاتهم، فإنهم يستطيعون أن يضعوا الجنود في السجن. وفي عالم الأعمال، يمتلك الرؤساء سلطة هائلة تتمثل في الراتب، والمزايا، وما إلى ذلك. إن معظم التابعين يصبحون متعاونين ومذعنين تماماً عندما تتعرض أسباب عيشهم للخطر.

لا يمكن إجبار التابعين في المؤسسات الخيرية على التعاون. فإذا لم يكن للقائد تأثير عليهم، فإنهم لن يتبعوه إذن.

ولكن في المؤسسات الخيرية التي تقوم على التطوع، فإن الشيء الوحيد الذي يفلح هو القيادة الحقيقية في أنقى صورها. فالقادة هناك لا يملكون سوى التأثير لقيادة المتطوعين. يقول عالم النفس هاري إيه. أوفرستريت: "الجوهر الحقيقي للتأثير يكمن في إقناع الآخرين بالمشاركة". فليس من الممكن إجبار التابعين في المؤسسات الخيرية على التعاون. فإذا لم يكن للقائد تأثير عليهم، فإنهم لن يتبعوه إذن. فإذا كنت رجل أعمال وكنت ترغب حقاً في أن تعرف ما إذا كان مرءوسوك قادرين على القيادة أم لا، فاجعلهم يتبرعوا ببعض الوقت للأعمال الخيرية في المجتمع. فإذا استطاعوا حمل الناس على اتباعهم أثناء خدمتهم في الصليب الأحمر مثلاً، أو في مخيم لمؤسسة خيرية أخرى، أو في دار العبادة المحلية، فاعلم إذن أنهم حقاً يتمتعون بالقدرة على التأثير؛ والقدرة على القيادة.

وإليك المثل المفضل لديّ عن القيادة: "الشخص الذي يظن أنه يقود الآخرين، ولكن ليس له أتباع، هو مجرد شخص يقوم بنزهة مشي فحسب". إذا كنت لا تستطيع التأثير في الناس، فإنهم لن يتبعوك إلى أي مكان. وإذا لم يتبعك الناس، فإنك لست قائداً. وأياً كان ما يقوله لك أي شخص آخر، فتذكر دائماً أن القيادة هي التأثير؛ لا أكثر، ولا أقل.

٨

كيف يعمل التأثير؟

القيادة الحقيقية تعني أن تكون شخصاً يتبعه الآخرون بكل سرور وثقة.

يخبرنا علماء الاجتماع أنه حتى الشخص الأكثر انطوائية يؤثر في حوالي عشرة آلاف شخص آخر خلال فترة حياته! أخبرني بتلك الإحصائية المذهلة مساعدو تيم إلمور. وتوصلت أنا وتيم إلى أن كل واحد منا يؤثر في الآخرين ويتأثر بهم.

يمكن تنمية القدرة على التأثير

يمكن التعرف على القائد البارز في أي مجموعة بسهولة تامة. فقط راقب الناس في تجمعاتهم. إذا كان مطلوباً اتخاذ قرار في مسألة ما، فمن الشخص الذي يبدو رأيه أكثر قيمة؟ من الشخص الذي يتفق معه الآخرون بسرعة؟ والأكثر أهمية من ذلك، من الشخص الذي يتبعه الآخرون؟

يعتبر روبرت ديلينشنايدر، الرئيس التنفيذي لشركة Hill and Knowlton، وهي وكالة علاقات عامة دولية، أحد وسطاء التأثير الرئيسيين في أمريكا. إنه ينسج ببراعة سحره الإقناعي في المعترك العالمي الذي تلتقي فيه الحكومات والشركات هائلة

الضخامة. كتب روبرت كتاباً بعنوان Power and Influence، يعرض فيه فكرة "مثلث القوة" لمساعدة القادة على التقدم. يقول: "الأضلاع الثلاثة لهذا المثلث هي التواصل، والإدراك، والتأثير". إنك تبدأ في التواصل بفعالية. وهذا يؤدي إلى الإدراك، ويؤدي الإدراك بدوره إلى التأثير" .

مستويات القيادة

يمكننا زيادة قدرتنا على التأثير والقيادة إذا استطعنا فهم مستويات القيادة التالية:

المستوى ١ : المنصب؛ يتبعك الناس لأنهم مضطرون لذلك

هذا هو المستوى الأول للقيادة. فكل ما تمتلكه من تأثير مستمد من لقبك. والأشخاص الذين يبقون عند هذا المستوى يدخلون في منطقة الحقوق، والبروتوكولات، والأعراف، والمخططات المؤسسية. وتلك الأشياء ليست سلبية إلا إذا أصبحت أساساً للسلطة والتأثير، ولكنها بدائل سيئة لمهارات القيادة.

يمكن أن يكون شخص ما "مسيطراً" لمجرد أنه تم تعيينه في منصب معين. في ذلك المنصب، ربما كان يتمتع بالسلطة. ولكن القيادة الحقيقية تعني ما هو أكثر من امتلاك السلطة؛ إنها أكثر من مجرد التمتع بالتدريب الفني الكافي، واتباع الإجراءات المناسبة. القيادة الحقيقية تعني أن تكون الشخص الذي يتبعه

الآخرون بسرور وثقة. إن القائد الحقيقي يعرف الفارق بين كونه رئيساً وبين كونه قائداً.

- الرئيس يقود موظفيه؛ والقائد يدربهم.
- الرئيس يعتمد على السلطة؛ والقائد يعتمد على الرضا والقبول.
- الرئيس يبث الخوف؛ والقائد يلهب الحماس.
- الرئيس يقول "أنا"؛ والقائد يقول نحن.
- الرئيس يلقي باللوم عن الأخطاء؛ والقائد يعالج الأخطاء.

٥ الشخصية

المستوى		
٤ **تطوير الآخرين**	الاحترام: يتبعك الناس بسبب شخصيتك وما تجسده.	**ملحوظة:** تلك الخطوة محجوزة للقادة الذين قضوا سنوات في تنمية المؤسسة والناس من حولهم. قليلون هم من يفعلون ذلك. وأولئك الذين يفعلون يحظون بقيمة هائلة.
٣ **الإنتاج**	إعادة الإنتاج: يتبعك الناس بسبب ما صنعته من أجلهم.	**ملحوظة:** هنا يحدث النمو واسع النطاق. فالتزامك بتطوير القادة سيضمن النمو المستمر للمؤسسة والعاملين فيها. ابذل كل ما تستطيع للوصول إلى هذا المستوى والحفاظ عليه.
٢ **التصريح**	النتائج: يتبعك الناس بسبب ما حققته للمؤسسة.	**ملحوظة:** هنا يستطيع معظم الناس الشعور بالنجاح الذي تحقق. يقدرون جهودك وإنجازاتك ويشعرون نحوك بالإعجاب. وحينها يمكن حل المشكلات بأدنى جهد ممكن بسبب القوة الدافعة.
١ **المنصب**	العلاقات: يتبعك الناس لأنهم يرغبون في ذلك.	**ملحوظة:** يتبعك الناس بغض النظر عن سلطتك المعلنة. وهذا المستوى يجعل العمل ممتعاً. تحذير: البقاء لوقت أطول مما ينبغي عند هذا المستوى وعدم الارتقاء لما بعده سيصيب أصحاب التحفز والحماس العالي بالضجر والاستياء.
	الحقوق: يتبعك الناس لأنهم مضطرون لذلك.	**ملحوظة:** تأثيرك لن يمتد لما وراء حدود وظيفتك. وكلما طال بقاؤك عند هذا المستوى، زاد معدل دوران العمالة وانخفضت الروح المعنوية.

سمات "القائد المعتمد على المنصب"

يعتمد الأمان على اللقب، وليس على الموهبة. هناك قصة عن جندي في الحرب العالمية الأولى صرخ في أحدهم في ميدان المعركة قائلاً: "أطفئ عود الثقاب هذا!" ليكتشف بفزع بعد ذلك أن من صرخ فيه هو الجنرال "بلاك هوك" بيرشينج. وعندما حاول الجندي، الذي كان يتوقع عقاباً قاسياً، الاعتذار بتلعثم، ربت الجنرال بيرشينج على ظهره قائلاً: "لا عليك يا بني. فقط اشكر الله أنني لست أحد الملازمين". الفكرة هنا واضحة. فكلما ارتفع مستوى القدرة الحقيقية للإنسان والتأثير الناتج عن تلك القدرة، أصبح أكثر ثقة وأماناً.

غالباً ما يتم الوصول لهذا المستوى بالتعيين. أما باقي المستويات جميعاً فلا يمكن الوصول إليها إلا بواسطة القدرة الحقيقية. كان ليو دوروتشر يدرب عند القاعدة الأولى في مباراة استعراضية كان فريق جاينتس يلعبها في ويست بوينت. وظل فتى مزعج يصيح في ليو ويبذل قصارى جهده لمضايقته.

صاح قائلاً: "دوروتشر، كيف استطاع فتى مثلك دخول دوري الكبار؟".

ورد ليو صائحاً: "عينني عضو الكونجرس الذي أتبعه!" .

إن الناس لا يتبعون قائداً يعتمد على المنصب لأبعد من حدود سلطته. إنهم فقط سيفعلون ما يجب عليهم فعله عندما يكون واجباً عليهم فعله. وستكون المعنويات منخفضة دائماً. فعندما يفتقد القائد الثقة يفتقد التابعون الالتزام. إنهم يكونون أشبه

بالفتى الصغير الذي سأله بيلي جراهام عن أقرب مكتب بريد. وعندما أجابه الغلام، شكره د. جراهام وقال له: "إذا أتيت إلى مركز المؤتمرات هذا المساء، فستسمعني أخبر جميع من هناك عن الطريق لدخول الجنة".

فأجاب الصبي: "لست أظنني سأحضر. إنك حتى لا تعرف الطريق إلى مكتب البريد".

القادة الذين يعتمدون على المنصب يواجهون صعوبة في التعامل مع المتطوعين، والموظفين الإداريين، ومن هم أصغر سناً. إن المتطوعين ليسوا مضطرين للعمل في المؤسسة، لذا فليست هناك سلطة مالية يستطيع القائد المعتمد على المنصب استخدامها لجعلهم يذعنون. والموظفون الإداريون معتادون على المشاركة في صنع القرارات، وهم يمقتون القيادة الديكتاتورية. ومن هم في منتصف السن بالتحديد يبغضون رموز السلطة بشدة.

يجب أن تظهر السمات التالية بتميز في هذا المستوى قبل أن تتمكن من التقدم إلى المستوى التالي:

المستوى ١ : المنصب/الحقوق

- اعرف التوصيف الوظيفي لعملك بشكل كامل.
- تعرف جيداً على تاريخ المؤسسة التي تعمل بها.
- اربط بين تاريخ المؤسسة وبين العاملين فيها (وبعبارة أخرى، كن فرداً في الفريق).
- تقبل المسئولية.

- قم بأداء وظيفتك بتميز دائم.
- قم بأكثر مما هو متوقع منك.
- اطرح أفكاراً إبداعية للتغير والتحسن.

المستوى ٢ : التصريح؛ يتبعك الناس لأنهم يرغبون في ذلك

يقول فريد سميث: "القيادة هي حمل الناس على طاعتك واتباعك دون أن يكونوا مكرهين على ذلك" . ولن يحدث هذا إلا عندما ترتقي إلى المستوى الثاني من مستويات التأثير. إن الناس لا يبالون بقدر ما تعرفه حتى يعرفوا قدر ما تبالي. والقيادة تبدأ بالقلب، وليس بالعقل. وهي تزدهر بعلاقة قوية ذات مغزى، وليس بمزيد من القوانين.

والشخص الذي يصل لمستوى "التصريح" يقود بواسطة العلاقات الإنسانية. ولا تكون أجندته هي التذمر والتوبيخ وإنما تطوير الموظفين من حوله. وعلى هذا المستوى، يهب القائد وقته، وطاقته، وتركيزه لاحتياجات ورغبات التابعين. ويمكنك أن تجد شرحاً رائعاً للأسباب التي تضفي أهمية قصوى على وضع الموظفين واحتياجاتهم في المقدمة في قصة هنري فورد الواردة في كتاب أميتاي إتزيوني Modern Organizations: "لقد صنع سيارة مثالية، الموديل "تي"، قضت على الحاجة لأي سيارة أخرى. لقد كان تركيزه منصباً بالكامل على المنتج. وكان يرغب في أن يملأ العالم بسيارات الموديل "تي". ولكن عندما بدأ الناس يأتون

إليه ويقولون: "سيد فورد، إننا نرغب في لون مختلف للسيارة"، كان يرد بقوله: "يمكنكم الحصول على أي لون تريدونه طالما كان أسود". وهنا بدأ التدهور والانحدار.

إن الأشخاص الذين يعجزون عن بناء علاقات قوية راسخة دائمة سرعان ما يكتشفون أنهم لا يستطيعون الحفاظ على قيادة فعالة لوقت طويل. وغني عن الذكر أنك تستطيع أن تحب الناس دون أن تقودهم، ولكنك لا تستطيع أن تقودهم دون أن تحبهم.

تحذير! لا تحاول تجاهل أحد المستويات. إن المستوى الذي كثيراً ما يتم تجاهله وتجاوزه هو المستوى ٢، "التصريح". فعلى سبيل المثال، الزوج ينتقل من المستوى ١، "المنصب"، وهو لقب يوم الزفاف، إلى المستوى ٣، "الإنتاج"، مباشرة. إنه يصبح عائلاً للأسرة، ولكنه أثناء ذلك يتجاهل العلاقات الأساسية التي تربط أفراد الأسرة ببعضهم. وهنا تنفصم عرى الروابط الأسرية وتنهار الأسرة، وكذلك أيضاً ينهار عمل الزوج. إن العلاقات تشتمل على عملية تنتج الصمغ، وقوة البقاء اللازمة لعملية إنتاج دائمة طويلة الأجل.

يجب أن تتقن السمات التالية تماماً في هذا المستوى قبل أن تتمكن من التقدم إلى المستوى التالي:

المستوى ٢ : التصريح / العلاقات

- امتلك حباً حقيقياً للناس.
- اجعل من يعملون معك أكثر نجاحاً.

- انظر من خلال عيون الآخرين.
- أحبب الناس أكثر من حبك للإجراءات.
- اعمل بأسلوب "فوز-فوز".
- أشرك الآخرين في رحلتك.
- تعامل بحكمة مع الأشخاص صعبي المراس.

المستوى ٣: الإنتاج: يتبعك الناس بسبب ما حققته للمؤسسة

عند هذا المستوى، تبدأ الأشياء في الحدوث، وهي أشياء طيبة. تزداد الأرباح، وترتفع المعنويات، وينخفض معدل دوران العمالة، وتلبى الاحتياجات، وتتحقق الأهداف. ومع النمو، تأتي القوة الدافعة الكبرى. وتصبح القيادة والتأثير في الآخرين متعة. ويتم حل المشكلات بأدنى جهد ممكن. ويتم إطلاع الموظفين المعنيين بدعم نمو المؤسسة على المعلومات والإحصاءات الجديدة بصورة منتظمة. ويكون تركيز الجميع منصباً على تحقيق النتائج المرجوة. وفي الواقع، فإن النتائج هي السبب الرئيسي وراء القيام بأي عمل.

وهذا اختلاف كبير بين المستوى ٢ والمستوى ٣. فعلى مستوى "العلاقات"، يجتمع الناس لمجرد الارتباط. ليس هناك هدف آخر. أما على مستوى "النتائج"، يجتمع الناس معاً من أجل تحقيق هدف مشترك. إنهم يحبون الاجتماع معاً من أجل الارتباط، ولكنهم يعشقون الاجتماع معاً لتحقيق هدف ما. وبعبارة أخرى،

فإن تركيزهم يكون منصباً على النتائج.

يجب أن تتقن السمات التالية بتميز في هذا المستوى قبل أن تتمكن من التقدم إلى المستوى التالي:

المستوى ٣ : الإنتاج/النتائج

- ابدأ وتقبل المسئولية عن النمو.
- ضع بياناً برسالة المؤسسة واتبعه.
- اجعل توصيفك الوظيفي وطاقتك جزءاً مكملاً لبيان الرسالة.
- أنشئ نظاماً لتحمل المسئولية عن النتائج، وابدأ بنفسك.
- تعرف على الأشياء التي تعطي مردوداً مرتفعاً وقم بأدائها.
- قم بتوصيل استراتيجية ورؤية المؤسسة.
- كن عامل تغيير وافهم أهمية التوقيت.
- اتخذ القرارات الصعبة التي من شأنها أن تصنع اختلافاً.

المستوى ٤ : تطوير الآخرين؛ يتبعك الناس بسبب ما صنعته من أجلهم

لا يكون القائد عظيماً بسبب قوته وسلطته، وإنما بسبب قدرته على تفويض القوة والسلطة للآخرين. إن النجاح بدون وجود خلف يبني على هذا النجاح يعتبر فشلاً. إن المسئولية الرئيسية

للعامل هي القيام بالعمل بنفسه. أما مسئولية القائد فهي تطوير الآخرين للقيام بالعمل. ويمكن التعرف على القائد الحقيقي من خلال قدرة تابعيه على تقديم أداء متفوق بشكل مستمر.

ويصل الإخلاص للقائد إلى ذروته عندما يكون التابعون قد حققوا النمو الشخصي من خلال توجيه وإرشاد القائد لهم. لاحظ التسلسل: عند المستوى ٢، يحب التابع قائده؛ وعند المستوى ٣، يشعر التابع بالإعجاب بقائده؛ وعند المستوى ٤، يكون التابع وفياً مخلصاً لقائده. لماذا؟ لأنك تستطيع الفوز بقلوب الناس عن طريق مساعدتهم على النمو شخصياً.

يجب أن يكون القادة الأساسيون المحيطون بك جميعاً أشخاصاً أثرت فيهم بصورة شخصية أو ساعدتهم على النمو بطريقة أو بأخرى. وعندما يحدث هذا، سيتم إظهار الحب والإخلاص من جانب أولئك المقربين إليك، وأولئك الذين يؤثر فيهم القادة الأساسيون.

إلا أن هناك مشكلة محتملة يمكن أن تنتج عن الارتقاء بمستويات تأثيرك كقائد لأعلى والشعور بالارتياح مع مجموعة الأشخاص الذين اجتذبتهم حولك. فالعديد من الأفراد الجدد قد ينظرون إليك باعتبارك قائداً يعتمد على منصبه لأنك لم تجرِ أي محاولة للارتباط بهم. وإليك اقتراحين يمكن أن يساعداك على أن تصبح قائداً يعمل على تنمية وتطوير الآخرين من حوله:

١. *تمشَّ ببطء بين الحشود.* لتكن لديك وسيلة ما للحفاظ على الاتصال مع جميع من حولك.

٢. *طور قادة أساسيين*. إنني أقابل وأعلم الأشخاص المؤثرين داخل أي مؤسسة أقودها بشكل منهجي منظم. وهؤلاء بدورهم يمررون إلى الآخرين ما أقدمه لهم.

إليك فيما يلي السمات التي يجب أن تتقنها في هذا المستوى:

المستوى ٤: تطوير الآخرين/إعادة الإنتاج

- اعلم أن الناس هم أكثر أصولك قيمة وأهمية.
- أعطِ أولوية لتطوير الآخرين.
- كن قدوة حسنة يتبعها الآخرون.
- ابذل أقصى جهودك القيادية مع أفضل ٢٠٪ من موظفيك.
- عرض قادتك الأساسيين لفرص النمو.
- اجتذب أفراداً فائزين/منتجين آخرين نحو الهدف المشترك.
- أحط نفسك بدائرة داخلية أساسية مكملة لقيادتك.

المستوى ٥: الشخصية: يتبعك الناس بسبب شخصيتك وما تجسده

معظمنا لم يصل بعد إلى هذا المستوى. ووحدها حياة كاملة من القيادة القوية الناجحة هي التي تتيح لنا الوصول إلى المستوى ٥، وجني الثمار والمكافآت المشبعة إلى الأبد. وما أعلمه يقيناً هو أنني أرغب في الوصول إلى هذا المستوى في يوم من الأيام. ومن الممكن تحقيق هذا.

السمات التالية تصف قائد المستوى ٥:

المستوى ٥ : الاحترام/الشخصية

- يتسم التابعون بالإخلاص والتضحية.
- تكون قد قضيت سنوات في توجيه وإرشاد القادة وضرب القدوة لهم.
- تكون قد أصبحت سياسياً/مستشاراً، ويلتمس الآخرون آراءك ونصائحك.
- تنبع أعظم متعة لديك من رؤية الآخرين ينمون ويتطورون.
- تتفوق أنت نفسك على المؤسسة.

ارتقاء مستويات القيادة

إليك بعض الأفكار الإضافية حول مستويات القيادة:

كلما ارتفعت أكثر، تطلب الأمر وقتاً أطول

في كل مرة يحدث فيها تغير في وظيفتك أو تنضم فيها إلى دائرة جديدة من الأصدقاء، فإنك تبدأ من أدنى مستوى وترتقي نحو أعلى.

كلما ارتفعت أكثر، زاد مستوى الالتزام المطلوب

هذه الزيادة في الالتزام عبارة عن طريق ذي اتجاهين. فالالتزام الأكبر لا يكون مطلوباً منك وحدك، ولكن من جميع التابعين المعنيين أيضاً. وعندما يكون القائد أو التابع غير مستعد

لتقديم التضحيات التي يتطلبها الارتقاء لمستوى جديد، يبدأ التأثير في الانحدار.

كلما ارتفعت أكثر، أصبح من الأسهل عليك أن تقود

لاحظ التسلسل بداية من المستوى الثاني وحتى المستوى الرابع. إن التركيز يتحول من الشعور بالإعجاب تجاهك إلى الشعور بالإعجاب تجاه ما تفعله من أجل المصلحة العامة لجميع المعنيين (إلى حب ما تفعله من أجلهم شخصياً). إن كل مستوى يرتقي إليه القائد وتابعوه يضيف سبباً آخر إلى رغبة الآخرين في اتباعك.

كلما ارتفعت أكثر، كان النمو أعظم

لا يمكن أن يحدث النمو إلا عند حدوث تغيير فعال. وسوف يصبح التغيير أسهل أثناء ارتقاء مستويات القيادة. فمع ارتفاعك، سيسمح لك الآخرون، بل ويساعدونك، في إجراء التغييرات الضرورية المطلوبة.

إنك لا تهجر المستوى الأساسي أبداً

كل مستوى من مستويات القيادة يعتمد على المستوى السابق له، وسوف ينهار إذا تم إهمال المستوى الأدنى. فعلى سبيل المثال، إذا انتقلت من مستوى التصريح (العلاقات)، إلى مستوى الإنتاج (النتائج) وتوقفت عن الاهتمام بالأتباع الذين يساعدونك على الإنتاج وتطويرهم، فقد ينمو لديهم شعور بأنهم يتعرضون

للاستغلال. فكلما ارتقيت لمستويات أعلى، أصبحت قيادتك أكثر عمقاً وقوة مع فرد أو مجموعة من الناس.

إذا كنت تقود مجموعة من الناس، فإنك لن تكون على نفس مستوى الجميع

ليس جميع الناس سيستجيبون بنفس الطريقة لقيادتك.

لكي تظل قيادتك تتسم بالفعالية، فمن الضروري أن تصطحب معك الأفراد المؤثرين الآخرين في المجموعة إلى المستويات العليا

التأثير الجماعي لك أنت والقادة في المجموعة سيجعل باقي الناس يتبعونك. فإذا لم يحدث هذا، فسيقع شقاق وتضارب في المصالح والولاء بين أفراد المجموعة.

يجب أن تعرف في أي مستوى أنت حالياً

حيث إنك ستكون على مستويات مختلفة بحسب اختلاف الأشخاص، فإنك بحاجة لأن تعرف مستويات الناس من حولك. فإذا كان أكبر المؤثرين في المؤسسة في أعلى المستويات وكانوا داعمين لك، فإن نجاحك في قيادة الآخرين سيكون ممكناً تماماً. وإذا كان أكبر المؤثرين في أعلى المستويات، ولكنهم لا يدعمونك، فإن المشكلات سرعان ما ستطفو على السطح.

إن كل إنسان قائد، لأن كل إنسان يؤثر في شخص آخر. ولا يمكن أن يصبح الجميع قادة بارعين، ولكن كل شخص يمكن أن يصبح قائداً أفضل. هل أنت مستعد لإطلاق قدراتك القيادية؟ هل ستستخدم مهاراتك القيادية لتحسين حياة الجنس البشري؟

تأثيري

يجب أن تؤثر حياتي في حياة عدة أشخاص
قبل نهاية هذا اليوم.
وتترك لمسات لا حصر لها
قبل مغيب شمس اليوم.

تلك هي الأمنية أتمناها دائماً،
والدعوة التي لا أكف عن ترديدها:
يا إلهي، اجعل حياتي سبباً في مساعدة الآخرين
ممن ألتقي بهم كل يوم .

٩

كيف يمكنني توسيع نطاق تأثيري؟

تفويض الآخرين السلطة يغير حياتهم.

ذهب فنان إنجليزي يدعى ويليام وولكوت إلى نيويورك عام ١٩٢٤ لتسجيل انطباعاته عن المدينة الساحرة. وفي صباح أحد الأيام، كان في زيارة لمكتب زميل سابق له عندما استحوذ عليه إلهام الرسم. وعندما رأى بعض الأوراق على مكتب صديقه، سأله: "هل لي ببعض هذا الورق؟".

فأجابه صديقه: "هذا ليس ورق رسم. إنه ورق تغليف رخيص".

ولأنه لم يكن يرغب في فقد شرارة الإلهام التي اندلعت في تلك اللحظة، أخذ وولكوت ورق التغليف وقال: "ليس هناك شيء رخيص إذا كنت تعرف كيف تستخدمه". وعلى هذا الورق الرخيص، رسم وولكوت رسمين. وفي وقت لاحق خلال نفس العام، بيع أحد هذين الرسمين بمبلغ ٥٠٠ دولار، وبيع الآخر مقابل ١٠٠٠ دولار، وكان هذا مبلغاً طائلاً بالطبع في عام ١٩٢٤.

عندما يكون الناس تحت تأثير شخص يفوض السلطة، فإنهم يشبهون الورق العادي بين يدي فنان موهوب. فبغض النظر عن طبيعتهم، فإنهم يمكن أن يصبحوا كنوزاً لا تقدر بثمن.

إن القدرة على تفويض السلطة للآخرين هي أحد أسس النجاح الشخصي والمهني. قال جو كريج ذات مرة: "أياً كان قدر العمل الذي تستطيع إنجازه، وأياً كانت جاذبية شخصيتك، فإنك لن تتقدم كثيراً في مجال الأعمال إذا لم تستطع العمل من خلال الآخرين". وأكد التنفيذي الكبير جيه. بول جيتي قائلاً: "إذا كان المدير التنفيذي غير قادر على تحقيق النتائج من خلال الموظفين، فإنه عديم الفائدة كتنفيذي، بغض النظر عن قدر المعارف والخبرات الأخرى التي يمتلكها".

عندما يكون الناس تحت تأثير شخص يفوض السلطة، فإنهم يشبهون الورق العادي بين يدي فنان موهوب.

عندما تصبح مفوضاً للسلطة، فإنك تعمل مع الناس ومن خلالهم، ولكنك تنجز أكثر بكثير. إنك تمكن الآخرين من الوصول لأعلى المستويات في تطورهم الشخصي والمهني. وتعريف تفويض السلطة ببساطة هو منح تأثيرك للآخرين من أجل تحقيق النمو الشخصي والمؤسسي. إنه يعني مشاركة نفسك -تأثيرك، ومنصبك، وسلطتك، وفرصك- مع الآخرين بغرض الاستثمار في حياتهم حتى يتمكنوا من الأداء بأفضل صورة. إنه يعني رؤية إمكانيات وقدرات الآخرين، ومشاركة مواردك معهم، والتأكيد لهم على أنك تؤمن بهم بشكل كامل.

ربما كنت بالفعل تفوض السلطة لبعض الناس في حياتك دون أن تدري. فعندما تعهد الزوجة إلى زوجها باتخاذ قرار مهم مثلاً، ثم تدعمه بكل قوة، يكون هذا هو التفويض. وعندما تقرر الأم أن طفلتها أصبحت مستعدة لعبور الطريق وحدها وتعطيها تصريحاً بفعل هذا، يكون هذا تفويضاً لها. وعندما توكل مهمة صعبة لأحد الموظفين وتعطيه السلطة التي يحتاجها لإنجازها، تكون قد فوضته السلطة.

إن تفويض السلطة للآخرين يمكن أن يغير حياتهم، ويكون هذا موقف فوز لك وللأشخاص الذين تفوضهم أيضاً. إن منح الآخرين سلطتك لا يشبه منحهم شيئاً ما، مثل سيارتك. فلو أنك تخليت عن سيارتك، فإنك تصبح في ورطة؛ حيث لا تعود لديك وسيلة انتقال. ولكن تفويض الآخرين بمنحهم سلطتك يكون له نفس الأثر الذي تحدثه مشاركة المعلومات: إنك لا تفقد أي شيء. إنك تزيد قدرة الآخرين بدون أن تقلل من قدراتك أنت نفسك.

مؤهلات المفوض

كل إنسان تقريباً لديه القدرة على أن يصبح مفوضاً للسلطة. وتلك العملية لا تفلح إلا عند تحقيق شروط معينة. فينبغي أن يكون لديك:

المنصب

إنك لا تستطيع تفويض أشخاص لا يتبعون قيادتك. أوضح خبير القيادة فريد سميث قائلاً: "من ذا الذي يستطيع منح

تصريح بالنجاح لشخص آخر؟ شخص صاحب سلطة. الآخرون يمكنهم التشجيع، ولكن التصريح لا يأتي إلاّ من أحد رموز السلطة: والد، رئيس... إلخ".

العلاقات

يقال كثيراً إن العلاقات تنمو ولا تظهر فجأة. وهذا يعني أنها تتطلب وقتاً وخبرة مشتركة بين الأطراف. فإذا بذلت الجهد اللازم للارتباط بالناس، فعندما يحين الوقت لتفويضهم السلطة، ينبغي أن تكون علاقتك بهم قوية بما يكفي لكي تتمكن من قيادتهم. وبينما تفعل هذا، تذكر ما قاله رالف والدو إميرسون: "إن كل إنسان من حقه أن يقدر بحسب أفضل لحظات حياته". فعندما تقدر الناس وعلاقاتك معهم، فإنك بذلك تضع الأساس لتفويضهم السلطة.

الاحترام

العلاقات تجعل الناس يرغبون في أن يكونوا معك، ولكن الاحترام يجعلهم يرغبون في أن يتلقوا تفويضاً للسلطة منك. والاحترام المتبادل شيء ضروري لعملية التفويض. لخص الطبيب النفسي آري كييف الأمر بهذه الطريقة: "كل إنسان يرغب في الشعور بأنه ذو قيمة وأنه يمثل أهمية بالنسبة لشخص ما. ودائماً ما يعطي الناس حبهم، واحترامهم، واهتمامهم لأي شخص يشبع هذا الاحتياج لديهم". عندما تؤمن بالناس، وتهتم بهم، وتمنحهم ثقتك، فإنهم يعرفون ذلك. وهذا الاحترام يؤجج لديهم الرغبة في اتباع قيادتك.

الالتزام

الصفة الأخيرة التي يجب أن يتحلى بها القائد ليكون مفوضاً جيداً هي صفة الالتزام. يؤكد إد ماكيلروي، التنفيذي بشركة يو إس إير US Air، قائلاً: "الالتزام يعطينا قوة جديدة. فمهما كان ما يواجهنا، سواء كان مرضاً أو فقراً أو كارثة، فإننا لا نحول أبصارنا أبداً عن الهدف المنشود". وعملية تفويض الآخرين ليست سهلة دائماً، خاصة عندما تبدأ في تنفيذها لأول مرة. إنها طريق وعرة مليئة بالمطبات والطرق الجانبية. ولكنها طريق تستحق سلوكها لأن المكافآت تكون عظيمة في نهايتها. تذكر أنك عندما تفوض الآخرين، فإنك لا تؤثر فيهم وحدهم؛ إنك تؤثر في جميع من يؤثرون هم فيهم أيضاً. وهذا تأثير قوي!

التوجه الذهني الصحيح

هناك عنصر مهم آخر للتفويض يجب التأكيد عليه إذا كنت ترغب في أن تصبح قائداً ناجحاً: يجب أن تتحلى بالتوجه الذهني المناسب.

كثير من الناس يتجاهلون تفويض الآخرين السلطة، لأنهم لا يشعرون بالأمان. إنهم يخشون فقد وظائفهم لصالح من يقومون بتوجيههم وتدريبهم. وهم لا يرغبون في أن يتم الاستغناء عنهم أو وضعهم في مكان آخر، حتى إذا كان هذا يعني أنهم سيكونون قادرين على الانتقال إلى منصب أعلى وترك المنصب الحالي ليملأه الشخص الذي قاموا بتدريبه. إنهم يخشون التغيير. ولكن

التغيير جزء من تفويض السلطة؛ بالنسبة لمن تفوضهم وبالنسبة لك شخصياً. فإذا كنت ترغب في الارتقاء لأعلى، فهناك أشياء يجب عليك أن تكون مستعداً للاستغناء عنها.

في النهاية، يكون تفويض القيادة أحياناً هو الميزة الوحيدة الحقيقية التي تمتلكها شركة على شركة أخرى في المجتمعات التنافسية.

إذا لم تكن واثقاً من موقفك فيما يتعلق بتوجهك الذهني نحو التغيرات المترتبة على تفويض السلطة للآخرين، فأجب عن الأسئلة التالية:

أسئلة تطرحها على نفسك قبل أن تبدأ

١. هل أؤمن بالموظفين وأشعر بأنهم أكثر أصول مؤسستي قيمة وأهمية؟
٢. هل أؤمن بأن تفويض الآخرين يمكن أن يؤدي لإنجاز أكبر مما يمكن لفرد واحد أن يحققه؟
٣. هل أبحث باجتهاد عن قادة محتملين لأقوم بتنميتهم وتطويرهم؟
٤. هل أنا مستعد لمساعدة الآخرين على الارتفاع إلى مستوى أعلى من مستواي أنا شخصياً في القيادة؟
٥. هل أنا مستعد لاستثمار الوقت في تطوير أناس يمتلكون إمكانية كبيرة للقيادة؟

٦. هل أنا مستعد لترك الآخرين ينالون الثناء على ما علمتهم إياه؟
٧. هل أسمح للآخرين بحرية التعبير عن الشخصية، أم أنني بحاجة للشعور بالسيطرة على الأمور؟
٨. هل أنا مستعد لتفويض سلطتي وتأثيري علناً للقادة المحتملين؟
٩. هل أنا مستعد للسماح للآخرين باحتلال وظيفتي؟
١٠. هل أنا مستعد لتسليم عصا القيادة للأشخاص الذين أفوضهم ودعمهم بصدق وإخلاص؟

إذا أجبت بالنفي عن أكثر من سؤالين من هذه الأسئلة، فإنك قد تحتاج لتعديل توجهك الذهني. إنك بحاجة لأن تؤمن بالآخرين بما يكفي، ولأن تعطيهم كل ما تستطيع وأن تؤمن بنفسك بما يكفي لأن تعرف أن هذا لن يضرك. فقط تذكر أنك طالما كنت مستمراً في النمو وتطوير نفسك، فسيكون لديك دائماً شيء تقدمه للآخرين، ولن تضطر للقلق بشأن فقد وظيفتك.

كيف تفوض الآخرين للوصول إلى أقصى إمكانياتهم

بمجرد أن تتمتع بالثقة في نفسك وفي الأشخاص الذين ترغب في تفويضهم السلطة، تصبح مستعداً لبدء العملية. ينبغي أن يكون هدفك هو تفويض مهام بسيطة صغيرة نسبياً في البداية ثم

زيادة المسئوليات والسلطة تدريجياً بعد ذلك. وكلما كان أولئك الذين تعمل معهم أكثر حداثة وأقل خبرة، استغرقت العملية وقتاً أطول. ولكن بغض النظر عما إذا كانوا موظفين مبتدئين أو خبراء مخضرمين، فما زال من المهم أن تتبع معهم العملية كلها. استخدم الخطوات التالية لتوجيهك أثناء عملية تفويض السلطة للآخرين:

١. قيمهم

ينبغي أن تكون بداية تفويض الآخرين هي تقييمهم. فلو أنك أعطيت موظفين لا يتمتعون بالخبرة قدراً أكبر مما ينبغي من السلطة في وقت مبكر أكثر مما ينبغي، فإنك بذلك تعدهم للفشل. ولو أنك تحركت ببطء أكثر من اللازم مع موظفين يتمتعون بقدر هائل من الخبرة، فإنك قد تحبطهم وتدمر معنوياتهم.

تذكر أن الناس جميعاً لديهم القدرة على النجاح. ومهمتك هي رؤية هذه القدرة، والبحث عما يفتقرون إليه من أجل تنميته، وتزويدهم بما يحتاجون إليه. وبينما تقيم الأشخاص الذين تعتزم تفويضهم، افحص المناطق التالية:

المعرفة. فكر فيما يحتاجون لمعرفته لكي يتمكنوا من إنجاز أي مهمة تعتزم تفويضهم فيها. لا تفترض مسبقاً أنهم يعرفون كل ما تعرفه أنت. اطرح عليهم بعض الأسئلة. أطلعهم على التاريخ والمعلومات الأساسية. اعرض لهم رؤيتك عن طريق إطلاعهم على الصورة الكبيرة لكيفية تأثير عملهم على رسالة المؤسسة

وأهدافها. المعرفة ليست مجرد قوة؛ المعرفة تفويض للقوة والسلطة.

المهارات. ادرس مستوى مهارات الأشخاص الذين ترغب في تفويضهم السلطة. ليس هناك شيء أكثر إحباطاً من أن يطلب منك القيام بأعمال لا طاقة لك بها. ومهمتك كمفوض للسلطة هي أن تعرف متطلبات المهمة التي تنوي تفويضها وتتأكد من امتلاك موظفيك كل ما يحتاجونه للنجاح.

الرغبة. علق الفيلسوف اليوناني بلوتارك ذات مرة قائلاً: "حتى التربة الأكثر ثراءً، إذا لم يتم حرثها والعناية بها، تنتج أكثر الأعشاب ضرراً". إن أي قدر من المهارة، والمعرفة، والقدرة لا يمكن أن يجعل الناس يحققون النجاح ما لم تكن لديهم الرغبة في النجاح. ولكن عندما تكون الرغبة موجودة، يصبح التفويض سهلاً. وكما قال جان لا فونتين، الكاتب الفرنسي الذي عاش في القرن السابع عشر: "لقد خلق الإنسان بحيث يحقق المستحيلات بمجرد أن يشعل أي شيء لهيب الحماس في نفسه".

٢. اضرب لهم القدوة

حتى من يمتلكون المعرفة، والمهارة، والرغبة يحتاجون لمعرفة ما هو متوقع منهم، وأفضل وسيلة لإعلامهم بذلك هي أن تريهم بنفسك. إن الناس يفعلون ما يرون القائد يفعله.

الأشخاص الذين ترغب في تفويضهم يحتاجون أن يروا كيف يبدو التحليق. وكمعلم لهم، فإن لديك أفضل فرصة لتريهم

ذلك. اضرب لهم القدوة فيما يتعلق بالموقف الذهني وأخلاقيات العمل التي تريدهم أن يعتنقوها. وفي أي وقت يمكنك فيه ضمهم إليك أثناء عملك، اصطحبهم معك. ليست هناك طريقة أفضل لمساعدتهم على معرفة وفهم ما تريد منهم أن يفعلوه.

٣. أعطهم تصريحاً بالنجاح

كقائد ومؤثر، ربما كنت تعتقد أن كل إنسان يرغب في أن يكون ناجحاً ويكافح تلقائياً من أجل تحقيق النجاح، كما فعلت أنت على الأرجح. ولكن ليس كل شخص تؤثر فيه يفكر بنفس الطريقة التي تفكر أنت بها. عليك أن تساعد الآخرين على الإيمان بأنهم يستطيعون النجاح وتريهم أنك تريدهم أن يحققوا النجاح. كيف تفعل هذا؟

توقع منهم النجاح. ينصح المؤلف والمتحدث المحترف داني كوكس قائلاً: "الشيء المهم الذي يجب تذكره هو أنك إذا لم تمتلك هذا الحماس الملهم المعدي، فإن أي شيء آخر تمتلكه يكون معدياً أيضاً". إن الناس يمكنهم الشعور بتوجهك الذهني المختفي أياً كان ما تقوله أو تفعله. فإذا كنت تتوقع أن يكون أتباعك ناجحين، فسوف يعرفون ذلك.

عبر عن ذلك بوضوح. أتباعك يحتاجون لسماعك وأنت تخبرهم بأنك تؤمن بهم وتريدهم أن ينجحوا. كرر عليهم كثيراً أنك تعرف أنهم قادرون على تحقيق النجاح. ابعث لهم بملاحظات مشجعة. كن متنبئاً بنجاحهم. وأعد تعزيز أفكارك قدر ما تستطيع.

بمجرد أن يدرك الناس من حولك، ويفهمون أنك ترغب حقاً في رؤيتهم ينجحون، وأنك ملتزم بمساعدتهم على النجاح، فسيبدءون في الإيمان بأنهم يستطيعون إنجاز ما تعهد إليهم به.

٤. انقل لهم السلطة

كثير من الناس مستعدون لنقل المسئولية للآخرين. إنهم يفوضون إليهم المهام بكل سرور. ولكن تفويض السلطة يعني ما هو أكثر من إشراك الآخرين في تحمل أعباء عملك. إنه يعني إشراكهم في سلطاتك وقدراتك من أجل إنجاز العمل.

يؤكد خبير الإدارة بيتر دراكر قائلاً: "ليس هناك مدير تنفيذي واحد عانى المتاعب بسبب أن مرءوسيه كانوا يتمتعون بالقوة والفعالية". والناس لا يتمتعون بالقوة والفعالية إلا عندما يتم منحهم الفرصة لاتخاذ القرارات، والمبادرة بالأعمال، وحل المشكلات، ومواجهة التحديات. وفي النهاية، يكون تفويض القيادة أحياناً هو الميزة الوحيدة الحقيقية التي تمتلكها شركة عن شركة أخرى في المجتمعات التنافسية.

٥. أظهر ثقتك بهم على الملأ

عندما تنقل السلطة لأول مرة إلى الأشخاص الذين تقوم بتفويضهم، عليك أن تخبرهم بأنك تؤمن بهم، ويجب أن تفعل هذا على الملأ. إن التقدير العلني لهم يجعلهم يعرفون أنك تؤمن بقدرتهم على النجاح. ولكنه أيضاً يجعل الآخرين ممن يعملون معهم يعرفون أنهم يحظون بالدعم من جانبك، وأن سلطتك تساندهم وتؤازرهم. إنها طريقة ملموسة لمشاركة (وتوسيع) تأثيرك.

بينما تعمل على تنمية القادة، أوضح لهم ولأتباعهم أنهم يحظون بثقتك وسلطتك. ستجد أنهم سرعان ما أصبحوا قادرين على النجاح.

٦. قدم لهم التقييم

على الرغم من أنه يجب عليك الثناء علناً على موظفيك، فإنك لا تستطيع أن تتركهم لوقت طويل بدون أن تقدم لهم تقييماً إيجابياً صادقاً. التق بهم على انفراد لكي توضح وتصحح لهم الأخطاء والتقديرات السيئة. قد يواجه بعض الناس صعوبة في البداية. وخلال تلك الفترة الأولى، كن متسامحاً. حاول أن تعطيهم ما يحتاجون إليه، وليس ما يستحقونه. شجع أي تقدم يحققونه وأثن عليه. إن الناس يفعلون الأشياء التي يعتقدون أنها ستجلب لهم الثناء.

٧. اتركهم يواصلوا الطريق بمفردهم

أياً كان الأشخاص الذين تحاول العمل على تفويضهم -موظفيك، أطفالك، شريك حياتك- ينبغي أن يكون هدفك النهائي هو تركهم يتخذون القرارات ويحققون النجاح بمفردهم. وهذا يعني منحهم أكبر قدر ممكن من الحرية بمجرد أن يكونوا مستعدين لهذا.

كان الرئيس الأمريكي أبراهام لنكولن بارعاً في تفويض قادته. فعلى سبيل المثال، عندما قام بتعيين الجنرال آليس إس. جرانت كقائد لجيوش الاتحاد عام ١٨٦٤، بعث إليه برسالة يقول

فيها: "إنني لا أطلب معرفة أي شيء عن خططك ولا أرغب في ذلك. فقط تحمل المسئولية وتصرف بناءً على ذلك، وأعلمني إذا احتجت لمساعدة".

هذا هو التوجه الذي يجب أن تتبناه كمفوض للسلطة. امنح السلطة والمسئولية، وقدم المساعدة عندما تكون مطلوبة. لقد كان الشخص الذي منحني أكبر قدر من التفويض في حياتي هو والدي، ميلفين ماكسويل. لقد كان دائماً ما يشجعني على أن أكون أفضل إنسان يمكنني أن أكونه، وكان يمنحني تفويضه وقوته متى أمكنه ذلك. وبعد سنوات من ذلك، وعندما تحدثنا عن هذا الأمر، أخبرني أبي عن فلسفته: "إنني لم أحاول تقييدك متعمداً بأي حال طالما كنت أعرف أن ما تفعله صواب من الناحية الأخلاقية". هذا هو توجه التفويض بعينه!

نتائج التفويض

إذا كنت ترأس أي نوع من المؤسسات -شركة، أو ناد، أو جمعية خيرية، أو أسرة- فإن تعلم تفويض الآخرين هو أحد أكثر الأشياء التي يمكن أن تفعلها أهمية على الإطلاق. إن للتفويض عائداً مرتفعاً إلى حد مذهل. إنه ليس فقط يساعد الأشخاص الذين تطورهم عن طريق جعلهم أكثر ثقة، ونشاطاً، وحماساً، وإنتاجاً، ولكنه أيضاً يمكن أن يحسن حياتك أنت نفسك، ويمنحك المزيد من الحرية، ويعزز نمو وقوة مؤسستك.

عندما تفوض سلطتك للآخرين، ستجد أن معظم جوانب حياتك سوف تتغير للأفضل. فتفويض الآخرين يمكن أن يحررك أنت شخصياً، ويتيح لك مزيداً من الوقت للأشياء الأكثر أهمية في حياتك، ولزيادة فعالية مؤسستك، وزيادة تأثيرك مع الآخرين، وأفضل ما في الأمر هو أنه يتيح لك صنع أثر إيجابي إلى حد مذهل في حياة الأشخاص الذين تفوضهم.

١٠

كيف أجعل قيادتي تدوم؟

تقاس القيمة الباقية للقائد بواسطة تراثه.

في عام ١٩٩٧، مات أحد أفضل قادة الأعمال في العالم. كان اسمه روبرتو جوزويتا، وكان هو الرئيس والرئيس التنفيذي لشركة كوكاكولا. وفي خطاب ألقاه أمام نادي التنفيذيين في شيكاغو قبل موته ببضعة أشهر، قال جوزويتا هذه العبارة: "صباح الأمس... قمنا ببيع بليون زجاجة كوكاكولا. والسؤال الذي نطرحه على أنفسنا الآن هو: ما الذي يجب علينا فعله لبيع بليون زجاجة كوكاكولا هذا صباح هذا اليوم أيضاً؟".

كان الهدف الذي يسعى جوزويتا لتحقيقه خلال حياته هو جعل شركة كوكاكولا أفضل شركة في العالم، وهو هدف ظل يسعى وراءه بكد حتى توفي بشكل مفاجئ غير متوقع. إن الشركات التي تفقد رؤساءها التنفيذيين غالباً ما تمر بفترة اضطراب، خاصة إذا كان رحيل الرئيس غير متوقع، كما كانت الحال عند رحيل جوزويتا. لقد صرح جوزويتا في مقابلة مع صحيفة Atlanta Journal-Constitution، قبل وفاته بوقت قصير بأن "التقاعد ليس منظوراً بالنسبة لي. فطالما كنت أستمتع كما أستمتع الآن،

وطالما كنت أمتلك الطاقة الكافية، وطالما لم أكن أعوق الناس عن الاستمتاع بعملهم، وطالما كان مجلس الإدارة يريدني أن أستمر، فسوف أبقى". وبعد تلك المقابلة ببضعة أشهر قليلة، اكتشف أنه مصاب بالسرطان. وبعد ذلك بستة أسابيع، وافته المنية.

وقد علق الرئيس الأمريكي الأسبق جيمي كارتر على وفاة جوزويتا قائلاً: "ربما لم يجسد أي قائد آخر في العصر الحديث الحلم الأمريكي بنفس الروعة التي جسده بها جوزويتا. لقد كان يؤمن بأن كل شيء ممكن في أمريكا. لقد عاش هذا الحلم. وبسبب مهاراته القيادية غير العادية، ساعد آلاف الأشخاص الآخرين على تحقيق أحلامهم أيضاً".

إرث جوزويتا

إن الإرث الذي تركه جوزويتا للشركة إرث مدهش بحق. فعندما تولى رئاسة شركة كوكاكولا عام ١٩٨١، كانت قيمة الشركة تقدر بـ ٤ بلايين دولار. وفي ظل قيادة الرجل، ارتفعت تلك القيمة إلى ١٥٠ بليون دولار. وتلك زيادة في القيمة بأكثر من ٣٥٠٠ بالمائة! وقد أصبحت شركة كوكاكولا ثاني أكبر الشركات قيمة في أمريكا، حيث تسبق شركات السيارات، وشركات النفط، ومايكروسوفت، وول مارت، وكل الشركات الأخرى، باستثناء شركة وحيدة كانت أكثر منها قيمة وهي جنرال إلكتريك. وقد أصبح كثير من حاملي أسهم شركة كوكاكولا مليونيرات. وقد أصبحت جامعة إيموري Emory في أطلانطا، والتي تضم محفظتها الاستثمارية عدداً

ضخماً من أسهم كوكاكولا، تمتلك مبالغ مالية تكاد تضاهي ما تملكه جامعة هارفارد.

ولكن القيمة المرتفعة للأسهم لم تكن هي أهم ما قدمه جوزويتا لشركة كوكاكولا. وإنما كان هذا الشيء هو الإرث القيادي الذي تركه. فعندما تم الإعلان عن وفاة الرئيس التنفيذي للشركة، لم يكن هناك أي نوع من الذعر بين حاملي أسهم الشركة. وقد قال المحلل إيمانويل جولدمان، من شركة باين ويبر التي تعمل في مجال العمولة بالبورصة إن جوزويتا: "أعد الشركة لوقت لا يكون موجوداً فيه بأفضل صورة رأيت أي رئيس تنفيذي يفعل بها هذا".

كيف فعل جوزويتا هذا؟ أولاً، عن طريق إكساب الشركة أكبر قدر ممكن من القوة. ثانياً، عن طريق إعداد خليفة له في موقع الرئاسة يدعى دوجلاس إيفستر. كتب ميكي إتش. جراميج، الكاتب في صحيفة Atlanta Constitution يقول: "على عكس بعض الشركات التي تواجه أزمة عندما يرحل الرئيس التنفيذي أو يموت، فإن شركة كوكاكولا من المتوقع أن تحافظ على مكانتها باعتبارها إحدى أكثر شركات العالم قيمة وقوة. لقد أعد جوزويتا إيفستر لاتباع خطواته منذ تعيينه في منصب الرجل الثاني في الشركة عام ١٩٩٤. وكدليل على ثقة وول ستريت الكبيرة في قوة شركة كوكاكولا، فإن أسهم الشركة تكاد تكون لم تتحرك منذ ستة أسابيع عندما تم تشخيص إصابة جوزويتا بسرطان الرئة".

كان دوج إيفستر، الذي تدرب ليكون محاسباً، قد بدأ حياته المهنية في شركة كوكاكولا عام ١٩٧٩ كمراقب مساعد. وبعد

أربع سنوات، ترقى إلى منصب كبير المديرين الماليين للشركة. كان إيفستر شهيراً بإبداعه المالي غير العادي، وكان قوة كبرى ساعدت جوزويتا على تجديد أسلوب الشركة في الاستثمار والتعامل مع الدين بشكل شامل. وبحلول عام ١٩٨٩، يبدو أن جوزويتا قرر أن إيفستر يمتلك قدرات غير مستغلة، حيث إنه قام بإبعاده عن دوره المالي المحدد وأرسله إلى أوروبا لاكتساب الخبرات التشغيلية والدولية. وبعد مرور عام على ذلك، أعاده جوزويتا وعينه في منصب رئيس شركة كوكاكولا في الولايات المتحدة، حيث تولى الإشراف على النفقات والتسويق. ومنذ هذا الوقت، استمر في إعداد ورعاية إيفستر، وفي عام ١٩٩٤، لم يكن هناك شك في أن إيفستر سيكون هو خليفة جوزويتا في موقع رئاسة الشركة. لقد جعله جوزويتا رئيس التشغيل بالشركة.

كان ما فعله روبرتو جوزويتا أمراً غير مألوف على الإطلاق. فقليل هم الرؤساء التنفيذيون الذين يطورون قادة أقوياء ويعدونهم لتولي رئاسة الشركة في عالم اليوم. وقد علق جون إس. وود، وهو مستشار في شركة Egon Zehnder International Inc. قائلاً: "لم تستثمر الشركات في الماضي القريب بالقدر المطلوب في تطوير القادة كما ينبغي. وإذا لم تكن الشركات قادرة على تنمية وتطوير القادة، فإن عليها أن تبذل جهداً كبيراً في البحث عنهم". لماذا كان روبرتو جوزويتا مختلفاً إذن؟ لقد كان يعرف الأثر الإيجابي للتوجيه والتدريب المباشر.

ولد روبرتو جوزويتا في كوبا، وتعلم في جامعة يال Yale، حيث حصل على درجته الجامعية في الهندسة الكيماوية. وعندما

عاد إلى هافانا عام ١٩٥٤، تقدم لوظيفة كيميائي يجيد لغتين تم الإعلان عنها في الصحف. وكانت الشركة المعلنة هي شركة كوكاكولا. وفي عام ١٩٦٦، أصبح نائب الرئيس للأبحاث الفنية والتطوير في المقر الرئيسي للشركة في أطلانطا. وكان أصغر رجل على الإطلاق يتولى منصباً كهذا في الشركة. ولكن في بداية السبعينيات، حدث شيء أكثر أهمية من ذلك. قام روبرت دابليو. وودروف، الأب المؤسس لشركة كوكاكولا، بأخذ جوزويتا تحت جناحه وبدأ في رعايته وتطويره بنفسه. وفي عام ١٩٧٥، أصبح جوزويتا نائب الرئيس التنفيذي للقسم الفني بالشركة، كما تولى مسئوليات أخرى أيضاً، مثل الإشراف على الشئون القانونية. وفي عام ١٩٨٠، وبمباركة وودروف، أصبح جوزويتا رئيس عمليات التشغيل بالشركة. وبعد ذلك بعام واحد، أصبح الرئيس والرئيس التنفيذي للشركة. لقد كان السبب الذي جعل جوزويتا يختار، وينمي، ويعد من يخلفه في التسعينيات هو أنه كان يبني على الإرث الذي تلقاه في السبعينيات.

القادة الذين يتركون إرثاً للخلافة...

القادة الذين يتركون إرثاً للخلافة في مؤسساتهم يفعلون ما يلي:

يقودون المؤسسة وفقاً لـ "رؤية طويلة الأجل"

إن أي شخص يستطيع جعل مؤسسة ما تبدو بحال ممتازة لبرهة من الوقت؛ عن طريق إطلاق برنامج أو منتج جديد يخطف الأبصار، أو اجتذاب الجماهير في حدث كبير، أو تخفيض

الميزانية لتعزيز المحصلة النهائية لأداء الشركة. ولكن القادة الذين يتركون إرثاً يتبنون نهجاً مختلفاً. إنهم يقودون وهم يفكرون في الغد تماماً كما يفكرون في اليوم. وهذا هو ما فعله جوزويتا. لقد كان يخطط للاستمرار في القيادة طالما كان يفعل هذا بنجاح وفعالية، إلا أنه كان يعد من يخلفه في الوقت نفسه. لقد كان يفكر ويهتم دائماً بمصالح الشركة وحاملي أسهمها.

يتركون ثقافة قيادة

أكثر الشركات قوة وثباتاً هي التي تمتلك قادة أقوياء في جميع مستويات الشركة. والطريقة الوحيدة لتطوير نظام قيادة واسع كهذا هي جعل تطوير القادة جزءاً من ثقافة الشركة. وهذا جزء كبير من إرث كوكاكولا. كم عدد الشركات الناجحة الأخرى التي تعرف أنها تمتلك سلسلة من القادة الذين ارتقوا في المراتب داخل الشركة نفسها؟

يدفعون الثمن اليوم ليضمنوا النجاح غداً

ليس هناك نجاح بدون تضحية. إن كل شركة متفردة، وهذا يحدد الثمن الذي يجب دفعه. ولكن أي قائد يرغب في مساعدة شركته لابد وأن يكون مستعداً لدفع هذا الثمن لكي يضمن دوام النجاح.

يقدرون قيادة الفريق أكثر من تقديرهم للقيادة الفردية

أياً كانت براعة القائد، فإنه لا يستطيع إنجاز كل شيء وحده. فتماماً كما يحتاج المدرب لفريق من اللاعبين الجيدين

في الألعاب الرياضية لكي يفوز، فإن المؤسسة تحتاج لفريق من القادة لكي تحقق النجاح. وكلما كانت المؤسسة أكبر، كان فريق القادة المطلوب فيها أقوى، وأكبر، وأعمق.

يرحلون عن الشركة باستقامة وشرف

في حالة كوكاكولا، لم تتح فرصة الرحيل لقائد الشركة لأنه مات بشكل مفاجئ. ولكن لو أن جوزويتا عاش، أظن أن هذا ما كان سيفعله بالضبط. فعندما يحين وقت رحيل القائد عن الشركة، ينبغي أن يكون مستعداً للرحيل وترك خليفته يقوم بعمله بطريقته. أما التدخل فيما لا يعنيه فإنه لا يؤدي إلا للإضرار به هو والشركة معاً.

قليل من القادة هم من يسلمون العصا

يقول ماكس ديبري، مؤلف كتاب Leadership Is an Art: "الإرث هو إحدى المسئوليات الأساسية للقيادة". ولكن، من بين جميع سمات القيادة، يبدو أن الإرث هو السمة التي لا يفهمها ولا يتحلى بها إلا أقل القليل من القادة. إن الإنجاز يتحقق للإنسان عندما يتمكن من القيام بأعمال عظيمة بنفسه. ويتحقق النجاح عندما يقوم بتفويض السلطة لتابعيه لإنجاز أعمال عظيمة معه. وتتحقق له الأهمية والقيمة الكبيرة عندما يقوم بتطوير قادة يقومون بأعمال عظيمة من أجله. ولكن الإرث لا يتحقق إلا عندما يضع الإنسان مؤسسته في وضع يتيح لها إنجاز أعمال عظيمة بدونه.

لقد تعلمت أنا شخصياً أهمية الإرث بطريقة صعبة. فحيث إن دار العبادة التي كنت أقودها في موقعي القيادي الأول في هيلهام، إنديانا حققت نمواً كبيراً، فقد ظننت أنني حققت نجاحاً هائلاً. فعندما بدأت العمل هناك، لم يكن عدد الحضور إلى دار العبادة يتجاوز ثلاثة أفراد. وعلى مدار ثلاث سنوات، قمت ببناء تلك الدار، وتواصلت مع المجتمع وساعدته، وأثرت في حياة كثير من الناس. وعندما رحلت، كان متوسط عدد الحاضرين أكثر من مائتين، وكان الرقم القياسي هو ثلاثمائة شخص. كنت قد وضعت بعض البرامج وطبقتها، وبدا لي كل شيء وردي اللون. اعتقدت أنني أنجزت عملاً ضخماً بحق.

وبعد ثمانية عشر شهراً من الانتقال إلى دار العبادة الثانية، كنت أتناول الغداء مع صديق لم أكن قد رأيته منذ فترة، وكان قد قضى مؤخراً بعض الوقت في هيلهام. سألته عن الأحوال هناك، وأدهشتني إجابته.

قال لي: "ليست على خير ما يرام".

سألته: "حقاً؟ لماذا؟ لقد كان كل شيء رائعاً عندما رحلت عنها. ما الذي حدث؟".

أجاب: "حسناً، إنه نوع من التدهور الحاد. إن بعض البرامج التي قمت بتطبيقها تلاشت. ولم يعد الحضور يتجاوزون مائة شخص تقريباً. وربما يستمر العدد في التناقص حتى يتلاشى تماماً".

أزعجني هذا بشدة. إن القائد يكره أن يرى شيئاً بذل من

أجله العرق، والدم، والدموع يبدأ في الانهيار. في البداية، وجهت اللوم والتوبيخ للقائد الذي تبعني. ولكنني اكتشفت الحقيقة بعد ذلك. فلو أنني قمت بعمل جيد هناك بحق، لما كانت هناك أهمية لمدى كفاءة القائد الذي يتبعني. لقد كان هذا خطئي حقاً. إنني لم أعد الدار للنجاح بعد رحيلي عنها. وكانت تلك هي أول مرة أدرك فيها أهمية الإرث.

تحول في المنظور

بعد ذلك، بدأت أنظر لموضوع القيادة بطريقة جديدة مختلفة تماماً. إن كل قائد يرحل عن مؤسسته في النهاية؛ بطريقة أو بأخرى. قد ينتقل لوظيفة أخرى، أو ينال ترقية، أو يتقاعد. وحتى إذا كان يرفض التقاعد، فإنه سيموت. وقد جعلني هذا أدرك أن جزءاً من وظيفتي كقائد هو البدء في إعداد أتباعي ومؤسستي لما هو آت لا محالة. وحثني هذا على تحويل تركيزي من قيادة الأتباع إلى تطوير القادة. إن قيمتي الباقية، كقيمة أي قائد آخر، سيتم قياسها بواسطة قدرتي على جعل المؤسسة التي أقودها تحظى بعملية خلافة سلسة لا معاناة فيها.

وأفضل قصة خلافة خاصة بي هي قصة رحيلي عن دار عبادة سكاي لاين. فعندما وصلت إلى هناك لأول مرة عام ١٩٨١، جعلت أحد أهدافي الرئيسية هو تحديد القادة هناك وتطويرهم لأنني كنت أعلم أن نجاحنا يتوقف على ذلك. وعلى مدار أربعة

عشر عاماً قضيتها هناك، قمت أنا وفريقي بتطوير مئات القادة المتميزين، سواء من المتطوعين أو من طاقم العاملين بالدار.

إن إحدى أروع متع الحياة بالنسبة لي هي معرفتي بأن دار عبادة سكاي لاين الآن أكثر قوة منها عندما تركتها في عام ١٩٩٥. إن جيم جارلو، الذي خلفني في قيادة الدار، يقوم بعمل رائع فيها. وفي خريف عام ١٩٩٧، طلب مني جيم الذهاب إلى سكاي لاين والتحدث في مأدبة طعام لجمع المال من أجل المرحلة التالية من مشروع البناء، وسرني كثيراً أن ألبي طلبه.

حضر هذا الحدث حوالي ٤١٠٠ شخص في مركز مؤتمرات سان دييجو، الذي يقع على الخليج الجميل للمدينة. ولقد سعدت أنا وزوجتي مارجريت كثيراً بفرصة رؤية الكثير جداً من أصدقائنا القدامى والتحدث معهم. وبالطبع، شعرت بالفخر لأنني كنت المتحدث الرئيسي في تلك الأمسية. كان هذا احتفالاً رائعاً؛ ونجاحاً مبهراً. لقد تبرع الناس بأكثر من ٧,٨ مليون دولار لتمويل المبنى الجديد لدار العبادة.

وبمجرد أن انتهيت من حديثي، انسللت أنا ومارجريت خارج القاعة. كنا نرغب في أن تكون الليلة هي ليلة جيم، لأنه كان هو قائد سكاي لاين في ذلك الوقت. ولهذا، كنا نعرف أنه سيكون من الأفضل أن ننسحب بسرعة قبل انتهاء البرنامج. وأثناء نزول السلم، أمسكت بيد مارجريت وضغطتها برفق. كان من الرائع أن نعرف أن ما بدأناه منذ سنوات عديدة مضت مازال

قائماً ومستمراً بنجاح. الأمر أشبه بما يقوله صديقي كريس موسجروف: "لا يقاس النجاح بواسطة ما تنتقل إليه، وإنما يقاس النجاح بواسطة ما تتركه وراءك".

وعلى أي حال، فإن قدرتك كقائد لن تقاس بواسطة ما تحققه أنت شخصياً أو حتى بواسطة ما ينجزه فريقك أثناء فترة قيادتك. إن قيادتك ستقاس بواسطة كفاءة أداء تابعيك ومؤسستك بعد رحيلك. ستقاس قيمتك الباقية بواسطة الإرث الذي تتركه.



الكليـات العسكـريـة

على التيليجرام إشـترك
t.me/YEMEN_ARMY

على الفيسبوك إعجـاب
fb.me/ALYEMENARMY

على التويتر متـابعـة
twitter.com/ALYEMEN_ARMY